



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÉ
ČINNOSTI

PLAN OF SPREADING BUSINESS ACTIVITIES

DILOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dagmar Veselá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: Bc. Dagmar Veselá
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na rozšíření podnikatelské činnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globálním cílem práce je ekonomicky zhodnotit rozšíření prodejní sítě. Parciálními cíli je sumarizace teoretických východisek řešení, vytvoření vstupních dat pro numerické řešení a vyhodnocení návrhů a hrozeb řešení.

Základní literární prameny:

KORÁB, Vojtěch. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-2-1-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-2-7-4103-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-47-1667-4.

WÖHE, Günter, Eva KISLINGEROVÁ a Zuzana MAŇASOVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: CH Beck, 2007. 928 s. No. s 631. ISBN 978-80-7179-897-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na možnosti rozšíření podnikatelských aktivit organizace prostřednictvím založení nové prodejní pobočky. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy související s vytvořením podnikatelského plánu, popis obecného postupu sestavení podnikatelského plánu a legislativních požadavků v případě podnikání neziskových organizací. V praktické části je představena současná situace v organizaci a je zpracován konkrétní podnikatelský záměr na rozšíření prodejen, jež zahrnuje analýzu trhu, organizační, marketingový a finanční plán. V závěru práce je zhodnocena efektivnost podnikatelského plánu a nalezení nejvhodnější varianty jeho realizace.

Abstract

The master's thesis focuses on the evaluation of the possibilities of expanding business activities of the organization through the establishment of a new sales branch. The theoretical part of the thesis focuses on the definition of the basic concepts related to the creation of a business plan, a description of the general procedure for compiling the business plan and the legislative requirements in case of the business of non-profit organizations. The practical part presents a current situation of the organization and elaborates a specific business plan for the expansion of the stores, which includes market analysis, organizational, marketing and financial plan. The conclusion deals with the effectiveness of the business plan and contains evaluation of the most suitable variant of its implementation.

Klíčová slova

podnikání, podnikatelský záměr, efektivnost, trvale udržitelný rozvoj

Key words

entrepreneurship, business plan, efficiency, sustainable development

Bibliografická citace

VESELÁ, Dagmar. *Návrh na rozšíření podnikatelské činnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/108609>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

Dagmar Veselá ¹

podpis autorky

Poděkování

Děkuji mému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D. MBA, za jeho trpělivost, cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Plánování a podnikatelský plán.....	14
1.1.1 Zásady pro zpracování.....	15
1.1.2 Struktura.....	16
1.2 Strategická analýza.....	18
1.3 Strategická analýza – externí	19
1.3.1 Analýza makrookolí.....	20
1.3.2 Analýza mikrookolí	21
1.4 Strategická analýza – interní	27
1.4.1 Model 7S firmy McKinsey	30
1.5 SWOT analýza	31
1.6 Riziko.....	32
1.7 Finanční analýza.....	33
1.7.1 Analýza absolutních veličin.....	36
1.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	37
1.7.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
2.1 Liga lidských práv, z. s.	43
2.2 PEST analýza	45
2.2.1 Politicko-právní faktory.....	45
2.2.2 Ekonomické faktory.....	47
2.2.3 Sociálně-demografické faktory.....	50

2.2.4	Vědecko-technologické faktory	51
2.3	Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model	52
2.3.1	Stávající konkurence	53
2.3.2	Hrozba nově vstupujících firem.....	54
2.3.3	Vliv odběratelů	55
2.3.4	Vliv dodavatelů.....	56
2.3.5	Substituční produkty	56
2.3.6	Závěr analýzy konkurenčního prostředí	56
2.4	Strategická analýza interní	57
2.4.1	Hmotné zdroje.....	57
2.4.2	Nehmotné zdroje.....	57
2.4.3	Finanční zdroje	58
2.4.4	Lidské zdroje.....	60
2.5	Analýza 7S	61
2.5.1	Strategie	61
2.5.2	Struktura.....	61
2.5.3	Systémy.....	62
2.5.4	Styl práce vedení.....	62
2.5.5	Spolupracovníci	63
2.5.6	Schopnosti.....	63
2.5.7	Sdílené hodnoty	63
2.5.8	Závěr analýzy vnitřního prostředí.....	64
2.6	SWOT analýza	64
2.6.1	Analýza vnitřního prostředí	65
2.6.2	Analýza vnějšího prostředí	65

2.6.3	Vyhodnocení matice IFE a EFE	66
2.7	Finanční analýza.....	67
2.7.1	Analýza majetkové struktury	68
2.7.2	Analýza finanční struktury.....	71
2.7.3	Analýza výkazu zisku a ztrát	74
2.7.4	Analýza rozdílových ukazatelů.....	77
2.7.5	Analýza poměrových ukazatel.....	79
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	83
3.1	Titulní strana	83
3.2	Exekutivní souhrn	83
3.3	Popis podniku.....	84
3.4	Analýza trhu	86
3.5	Obchodní plán	86
3.6	Marketingový plán	88
3.6.1	Produkt.....	88
3.6.2	Cena	89
3.6.3	Propagace.....	90
3.6.4	Místo	90
3.7	Finanční plán.....	90
3.7.1	Zdroje financování.....	91
3.7.2	Počáteční výdaje	91
3.7.3	Provozní náklady	92
3.7.4	Předpokládané měsíční výnosy.....	92
3.7.5	Cash flow	93
3.7.6	Předpokládaný výkaz zisku a ztrát.....	96

3.8	Rizika	97
4	DISKUZE	100
5	ZÁVĚR.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	114
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	115
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Udržitelná móda, nebo také tzv. slow fashion, se v módním sektoru pomalu a jistě stává trendem. Jedná se o opak levné, zpravidla nekvalitní módy produkované zeměmi třetího světa pro mezinárodní řetězce s oblečením, přičemž zaměstnanci těchto továren pracují za minimální mzdu ve velmi špatných pracovních podmínkách. Módní průmysl se také řadí k výrazným znečišťovatelům životního prostředí, jelikož produkuje velké množství oblečení, jehož recyklace je téměř nulová. Lidé však začínají být vůči tomuto problému vnímavější a více se zajímají o ekologické dopady svého chování. Cílem udržitelné módy je, aby se lidé začali zajímat o původ oděvů, vybírali si kvalitní materiály a nadčasové modely, které využijí v dalších letech. Oblečení, které nepoužijí, pak mohou místo odhození do směsného odpadu vyměnit na burzách či darovat do sběrných kontejnerů k dalšímu využití. Část oblečení z kontejnerů je darována neziskovým organizacím pro potřebné nebo přímý prodej, jehož výtěžek jde na podporu jejich činnosti.

Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány za účelem bohužel činnosti. V České republice se však nejedná o oficiální právní formu, ale pouhé ustálené označení. Jak již z označení vyplývá, organizace jsou nezávislé na státu a veřejné správě. Neziskové organizace mohou mimo svých dobročinných aktivit vykonávat i vedlejší činnosti (podnikatelské aktivity), z jejichž zisků mohou financovat svoji hlavní činnost.

Hlavním zdrojem příjmů nestátních neziskových organizací v České republice jsou granty poskytované institucemi státní správy a samosprávy, českými a zahraničními nadacemi nebo Evropskou komisí. V neposlední řadě jsou to také individuální a firemní dárci. Všechny uvedené finanční zdroje jsou závislé pouze na rozhodnutí poskytovatele, respektive donora. Nejsou tedy právně nárokovatelné a velmi často nepokrývají skutečné potřeby organizací. Tato situace nutí nestátní neziskové organizace hledat jiné způsoby financování svých aktivit.

Stěžejním dokumentem pro budoucí podnikatelské aktivity je podnikatelský plán. Na jeho kvalitním zpracování a zohlednění všech faktorů, které jej mohou ovlivnit, závisí úspěšnost celého záměru. Výstupy podnikatelského plánu pomáhají vedení organizace v rozhodování, zda jsou jeho zamýšlené cíle realizovatelné a jaké budou finanční dopady. Je ho možné vnímat i jako nástroj pro získávání externích zdrojů, ať od bankovních

institucí či soukromých investorů. Precizně zpracovaný plán v tomto případě představuje konkurenční výhodu organizace, protože se bude odlišovat od jiných podnikatelských plánů, které se o externí zdroje také ucházejí.

Diplomová práce kombinuje téma udržitelné módy a vytvoření podnikatelského záměru pro rozšíření podnikatelských aktivit nestátní neziskové organizace působící v Brně. K volbě tohoto tématu mě přivedla potřeba organizace, v níž mám na starosti řízení financí, stát se ekonomicky nezávislou na rozmarech donorů, a využít tak zkušenosti ze současných podnikatelských aktivit v oblasti prodeje použitého zboží a oblečení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Začátek diplomové práce je věnován vymezení hlavních a dílčích cílů práce. Jednotlivé kapitoly slouží čtenáři jako úvod do problematiky práce a nastínění její struktury.

Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je ekonomické zhodnocení rozšíření prodejní sítě Dobročinného obchodu Šuplig provozovaného Ligou lidských práv, z. s.

Dílčími cíli práce jsou sumarizace teoretických východisek řešení, vytvoření vstupních dat pro numerické řešení a vyhodnocení návrhů a rizik řešení. Práce tak poskytne odpovědi na níže položené výzkumné otázky:

- Je na trhu prostor pro další dobročinný obchod s použitým zbožím?
- Jaká je nutná výše finančních prostředků pro otevření nové pobočky?
- Je organizace schopna pokrýt případnou ztrátu v prvním roce provozu, případně z jakých zdrojů?

Odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky budou shrnuty v kapitole Diskuze a alternativy řešení.

Metody a postupy zpracování

V prvním kroku vedoucí ke zpracování diplomové práce je provedena rešerše literatury věnující se dané oblasti. Jejím účelem je zmapování postupu při sestavování podnikatelského plánu a seznámení se s jednotlivými metodami analýzy stávajícího postavení organizace, ať již z hlediska právního, tak ekonomického či konkurenčního. Dochází k využití poznatků z dostupných monografií, odborných článků a strategických dokumentů organizace. Další podklady vycházejí zejména z oficiálních webových stránek Českého statistického úřadu a zákonů České republiky. Cenným zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou ekonomické výkazy organizace. Některé z informací poskytne vedení organizace anebo si je autorka v rámci své pracovní pozice zajistí z účetního softwaru organizace.

Aplikační část práce se zabývá analýzou současného stavu organizace a jejího postavení na trhu. Bude provedena socioekonomická analýza vnitřních a vnějších faktorů

ovlivňujících organizací prostřednictvím analýz PEST a SWOT, dále následuje analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu. Současně se práce zaměřuje na finanční zhodnocení stavu podnikatelské činnosti organizace prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy.

Ve vlastní části práce je na základě výsledků provedených analýz zpracován podnikatelský plán na rozšíření dobročinného obchodu Šuplig o další pobočku.

Závěrečná část práce je věnována diskuzi o výsledcích a nalezení odpovědí na položené výzkumné otázky. Dochází k navržení alternativ naplnění podnikatelského záměru pro případy, které mohou, byť nepravděpodobně, nastat.

Metody sběru dat vycházejí z cílů diplomové práce a stanovených výzkumných otázek. V práci je pro sběr a vyhodnocení dat kromě výše uvedených analýz použita metoda komparace a metoda dedukce.

Metoda komparace neboli srovnávání je využita při shromažďování dat Českého statistického úřadu v oblasti demografického vývoje v Jihomoravském kraji a v Brně a ve vývoji hrubého domácího produktu. Ve vybraných oblastech dochází k porovnání vývoje v jednotlivých letech.

Aplikování metody dedukce vychází ze stanovených otázek. K aplikaci této metody bylo zapotřebí předchozí samostudium literatury. Poznatky získané studiem jsou uplatněny v kapitole Vlastní návrhy řešení, kde dochází k porovnání získaných dat a vyhodnocení, zda je podnikatelský plán na rozšíření podnikatelské činnosti organizace proveditelný.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům spadajících do oblasti plánování. Je zaměřena především na vysvětlení základních pojmů a definic, jež souvisejí s problematikou jednotlivých kroků při sestavování podnikatelského plánu.

1.1 Plánování a podnikatelský plán

Jednou z nejpodstatnějších činností každé organizace je plánování. Plánování představuje schopnost přijímat v současnosti rozhodnutí, která jsou orientována do budoucnosti. Plánování lze chápat jako hledání alternativních cest k dosažení stanoveného cíle. V rámci rozhodování je z těchto cest zvolena k provedení optimální varianta (Novotný, 2003, s. 60).

Před vytvořením podnikatelského plánu organizace procházejí ještě dalšími třemi etapami (Cíha, 2007, s. 12):

- Podnikatelská vize – představuje prvotní myšlenku.
- Podnikatelský záměr – zástupci organizace zkoumají prvotní myšlenku a snaží se získat informace o její realizovatelnosti. Jde o rámcovou představu o budoucích činnostech jako je typ produktu, komu bude určen, jaké jsou finanční možnosti organizace apod.
- Podnikatelský projekt – organizace se zaměřuje na technické otázky, například jakou výrobní technologii použít, jak bude vypadat provozovna, personální obsazení, harmonogram výroby, finanční náročnost apod. V této etapě jsou zpracovány různé varianty řešení.

Podnikatelský plán je souhrnem výše uvedených třech etap od vize až po podnikatelský projekt (Cíha, 2007, s. 12).

„Podnikatelský plán je písemný dokument, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam chceme a jak se tam dostaneme“ (Veber a kol., 2005, s. 89).

Podnikatelský plán lze využít pro interní a externí účely. Organizaci napomáhá v utřídění myšlenek, vytyčení si hlavních cílů podnikání, zjištění finanční výhodnosti plánovaného záměru. V průběhu jeho sestavování mohou být objevena krizová místa realizace. Prostřednictvím finanční analýzy lze kvalifikovaně zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost či finanční výhodnost podniku. V případě externích subjektů lze podnikatelský plán využít pro:

- Investory a společníky – na základě informací z podnikatelského plánu se mohou rozhodnout, zda s plány organizace souhlasí a přistoupí na partnerství, případně zda povedou diskuzi o tom, co by mělo být předmětem změny, aby se záměrem a partnerstvím souhlasili,
- Banky – v případě, že organizace nepodniká dlouhodobě a potřebuje půjčit na rozjezd podnikání nebo rozšíření stávajících aktivit, představuje pro banku kvalitně a realisticky zpracovaný podnikatelský plán dokument, dle kterého se bude rozhodovat, zda a za jakých podmínek organizace peněžní prostředky poskytne (Česká spořitelna, 2019).

1.1.1 Zásady pro zpracování

Při zpracování podnikatelského plánu je vhodné uplatnit obecné zásady. Smyslem těchto zásad není jakkoliv omezovat zpracovatele, nýbrž mu pomoci k tomu, aby při zpracování nezapomněl na skutečnost, že oslovené externí subjekty mají zpravidla k dispozici podnikatelské plány jiných společností, které od nich také požadují finanční podporu (Veber a kol., 2005, s. 90).

Formy zpracování se mohou lišit například v grafické podobě nebo v pojmenování jednotlivých kapitol. Finální obsah a charakter uvedených informací je ale ve výsledku prakticky u všech totožný. Mohlo by se zdát, že originalita zpracování podnikatelského záměru činí dokument jedinečným, autor by měl však myslet na to, že dokument budou používat další zainteresované osoby, a proto by bylo vhodnější volit konzervativnější formu zpracování (Koráb a kol., 2007, s. 13).

Podnikatelský plán by měl být:

- Inovativní – nabízený produkt či služba přináší zákazníkům větší přidanou hodnotu než ty produkty/služby, které jim naše a konkurenční organizace přinášely doposud. Nový produkt/služby uspokojí potřeby zákazníků lépe než dosavadní.
- Srozumitelný a stručný – doporučuje se jednoduchá a jasná prezentace myšlenek, avšak ne na úkor vystižení jejich pravé podstaty.
- Logický a přehledný – jednotlivé etapy mají logickou návaznost, opírají se o reálné podklady, které si vzájemně neodporují.
- Pravdivý a reálný – informace, ze kterých podnikatelský plán vychází, musí být pravdivé a skutečné.
- Respektující rizika – plán obsahuje identifikaci možných rizik a přináší návrhy opatření k jejich eliminaci (Koráb a kol., 2007, s. 13).

1.1.2 Struktura

Definice podnikatelského plánu se liší a drobné odchylky vykazuje i jejich následná struktura. Tato skutečnost je dána tím, že každá organizace je originální a struktura podnikatelského plánu je uzpůsobena účelu, pro který vznikl. I když se na první pohled struktury liší, doporučuje se držet základních zásad pro jeho tvorbu uvedených v kapitole 1.1.1 a v obsahu neopomenout následující části (Koráb a kol., 2007, s. 23–38):

- Titulní strana – obsahuje zpravidla název a sídlo organizace, krátké představení společnosti, předmět podnikání a jeho strukturu, kontakty (Koráb a kol. 2007, s. 23–38). Je zde uvedena původní koncepce, kterou plánuje organizace rozvíjet, a částka potřebná k financování. Tyto informace jsou cenné pro investory, kteří zjistí výši investic bez podrobného zkoumání celého plánu (Hisrich a kol., 1996, s. 112).
- Exekutivní souhrn – „*Souhrn by měl stručným a přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu, tj. povahu podniku, rozsah potřebného financování a tržní potenciál, jakož i zdůvodnit podnikatelský optimismus*“ (Hisrich a kol., 1996, s. 112). Zpracování souhrnu probíhá většinou po dokončení podnikatelského plánu. Investoři se zpravidla po přečtení rozhodnou, zda má smysl pokračovat ve studiu celého plánu (Koráb a kol., 2005, s. 29).

- Popis podniku – v této části plánu je uveden podrobný popis organizace, včetně její struktury, personálního zabezpečení, produktů a v neposlední řadě také její strategie a cíle. Veškeré uvedené informace musí být podloženy daty (Koráb a kol., 2007, s. 23–38). V popisu je dobré uvést i funkční vizi, pokud ji organizace má. Vize uvedená ve strategických dokumentech organizace se stává nástrojem komunikace a jejího sdílení vně organizace (Koráb a kol., 2005, s. 29).
- Analýza trhu – *„Prostředí je souhrn všech sil a vlivů, které přímo či nepřímo působí na tržní subjekt. Tyto síly ovlivňují schopnost firmy realizovat svůj podnikatelský záměr, její výkonnost a prosperitu. Vzhledem k tomu, že prostředí zahrnuje i faktory přímo spojené s jednotlivou firmou, lze říci, že prostředí v obecném pohledu je pro každou firmu subjektivní a individuální.“* (Vochozka a kol., 2012, s. 343). Analýza trhu obsahuje alespoň analýzu konkurence a odvětví. Uvádějí se významní konkurenti včetně popisu jejich silných a slabých stránek (Koráb a kol., 2007, s. 23-38).
- Výrobní a obchodní plán – u výrobních organizací zahrnuje popis výrobních procesů, specifikaci a konkurenceschopnost produktu. V případě nevýrobních organizací je popsán proces poskytování služeb, případně obchodní plán (Koráb a kol., 2007, s. 23–38).
- Marketingový plán – řadíme k nejdůležitějším bodům v podnikatelském plánu. Lze jej považovat za strategický plán, ve kterém jsou definovány jednotlivé kroky k prosazení se na trhu vůči konkurenci. Aby byla zvýšena šance na úspěch, zohledňuje marketingový plán vedle současné situace organizace a trhu i filozofii organizace. Je složen z prodejních a marketingových cílů a strategií, marketingového mixu a prodejních prognóz (Hiebing, 1990, s. 1-3, s. 20-21). Marketingový plán *„je vždy pouze nástrojem marketingového řízení, nikoli jeho cílem. Změní-li se kterýkoliv faktor marketingového prostředí podniku (mikroprostředí a zejména makroprostředí), je třeba plán rychle upravit a uskutečnit kroky, které povedou k nápravě vzniklé situace* (Foret, 2010, s. 35).
- Organizační plán – obsahem je uvedení vlastnické struktury organizace, právní forma podnikání, popis organizační struktury s vymezením jednotlivých pravomocí a odpovědností (Koráb a kol., 2007, s. 23–38).
- Hodnocení rizik – účelem je identifikace pravděpodobných rizik a nepředvídatelných událostí, vyplývajících ze slabých stránek organizace

a reakcí konkurence, při které se provádí analýza potenciálních rizik, a jsou navrženy varianty, jak jim předcházet, případně jejich dopady minimalizovat (Koráb a kol., 2007, s. 23–38).

- Finanční plán – modifikuje předchozí části podnikatelského plánu do finanční (číselné) podoby. Poukazuje na reálnost provedení plánu z ekonomického pohledu. Výstupy mají podobu zahajovací rozvahy, plánu nákladů a výnosů, plánovaného výkazu zisku a ztrát. Součástí je i zhodnocení finanční efektivnosti a plán financování z různých zdrojů (Srpková a kol., 2010, s. 65).
- Přílohy – organizace k podnikatelskému plánu přikládá informativní materiály, které nejsou jeho přímou součástí, ale v plánu se na ně odkazuje (Koráb a kol., 2007, s. 23–38).

1.2 Strategická analýza

Analýza je základní metodou poznávání objektů, jevů a procesů. Objekt analýzy je rozložen na jeho jednotlivé části (prvky, znaky, složky apod.) a následně jsou zkoumány souvislosti mezi nimi. Následně jsou zkoumány vztahy mezi částmi a celkem, mezi celkem a okolím, mezi celky, které jsou s ním ve vztahu atd. (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., 2019). Analýzu lze tedy chápat jako nezbytný krok k tomu, abychom mohli správně porovnat dosavadní skutečnosti s nově získanými informacemi a získat tak nové poznatky, které budou sloužit ke kvalitním rozhodnutím managementu organizace.

Strategie organizace je jedním z nejvíce stěžejních dokumentů každé organizace, který definuje konkrétní cíle podnikání na středně dlouhé období v rozsahu 3–5 let a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Strategie je složena ze tří částí (Management Consulting, 2019):

- Mise – definuje poslání organizace, které představuje základní důvody její existence a legitimace její funkce ve společnosti, kde šíří její základní filozofii a hodnoty (Vyckpěl 1992, s. 13).
- Vize – *„může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý*

směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“
(Mallya, 2007, s. 29).

- Cíle – nebo také vlastní strategie organizace, jež je tvořena časově a věcně provázaným souborem změn, které v případě zdárné realizace přispějí k naplnění dlouhodobých cílů (Management Consulting, 2019).

Strategická analýza představuje pro vedení organizace ucelený pohled do problematiky strategie organizace. Je založena na principu nalezení a definování vzájemných vazeb mezi organizací a jejím okolím. Cílem strategické analýzy je specifikace, analýza a vyhodnocení všech relevantních vlivů, které mohou mít dopad na volbu a naplnění cílů organizace (Sedláčková a kol., 2006, s. 8–9).

Strategická analýza se nezabývá jen hodnocením organizace, které zahrnuje analýzu vnitřních zdrojů a schopností organizace, ale její součástí je i analýza okolního prostředí a konkurence (Košťan a kol., 2002, s. 27).

Proces tvorby strategie organizace lze urychlit prostřednictvím včasné identifikace pozitivních a negativních dopadů dosavadního vývoje. Na pozitivní důsledky je v další činnosti vhodné navázat a ty negativní eliminovat. Současně by nemělo být opomíjeno sledování potenciálních hrozeb (Synek, 2010, s. 170).

1.3 Strategická analýza – externí

Všechny úspěšné organizace napříč obory si uvědomují, že jejich okolí nepřináší jen nové příležitosti, ale i hrozby. Aby organizace ve svém oboru dosáhly vytyčeného cíle, průběžně monitorují a vyhodnocují oba uvedené faktory. Pokud je to jen trochu možné, měly by je využít ve svůj prospěch. Zpravidla se jedná o faktory, které jsou téměř neovlivnitelné a v odborné literatuře jsou často popisovány jako neměnné, byť pro fungování a řízení organizace nezbytné (Kovář, 2008, s. 63–64).

Pro určení strategické pozice organizace je potřeba analyzovat prostředí, v němž organizace působí. Prostředí lze z ekonomického hlediska dělit na mikrookolí a makrookolí organizace (Veber a kol., 2012, s. 299).

1.3.1 Analýza makrookolí

Makrookolí je prostředí, které prostřednictvím různých společenských vlivů a činitelů působí na organizaci v makroúrovni. Neovlivňují pouze samotnou organizaci, nýbrž celé mikrookolí, kam spadá i konkurence organizace (Synek, 2006, s. 159).

Analýza makroprostředí je zaměřena na vývoj v oblasti (Růčková, 2011, s. 92):

- hospodářské a legislativní – jakou je podpora podnikání, změny daňového systému, ochrana životního prostředí nebo dotační politika státu,
- technologického okolí – inovace technologií a výrobků, vědeckotechnologický rozvoj,
- mezinárodně politicko-ekonomické – tvorba integračních uskupení, specifikace faktorů politické nestability,
- devizových kurzů a finančních trhů – zdroje pro získávání finančních prostředků.

Faktorů, jež mají vliv na organizaci z pohledu makrookolí, je velmi mnoho. Jedná se o faktory, které organizace nemůže nijak ovlivnit. Management organizace však tyto faktory sleduje a analyzuje. Na základě výsledků provedené analýzy makrookolí získává management přehled o širších souvislostech působení jednotlivých faktorů a z nich plynoucích příležitostí a hrozeb (Kovář, 2008, s. 64).

Od 80. let minulého století je přístup k analýze makrookolí nazýván PEST analýzou. Postupně se zkoumané faktory začaly rozšiřovat o další a z PEST analýzy vznikla analýza PESTEL či PESTLIED. Jednalo se především o faktory legislativní, demografické, environmentální a mezinárodní řešení globálních a regionálních problémů. Dalšími metodami mohou být analýzy STEEPLE a SLEPT (Váchal a kol., 2013, s. 97).

1.3.1.1 PEST analýza

Název PEST analýzy je složen z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které jsou předmětem této analýzy. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomicko-hospodářské, sociálně-kulturní a vědeckotechnologické (Veber, 2009, s. 537):

Politicko-právní faktory (Political)

- politická orientace představitelů státu,
- sociální politika,
- daňová politika,
- podnikatelská legislativa,
- ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory (Economical)

- trendy HDP,
- úrokové sazby,
- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- dostupnost energií.

Sociálně-demografické (kulturní) faktory (Social)

- míra vzdělanosti,
- mobilita pracovní síly,
- věková struktura obyvatelstva,
- sociální legislativa.

Vědecko-technologické faktory (Technological)

- podpora vědy a techniky ze strany vlády,
- rozvoj inovací produktů,
- trendy v inovacích technologií (Váchal a kol., 2013, s. 97–98).

1.3.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je definováno silami v blízkosti organizace, jež mají vliv na schopnost poskytovat služby zákazníkům, ať už se jedná o společnost, distribuční a zákaznické trhy, veřejnost a konkurenci. To vše se společně podílí na tvorbě systému pro předávání hodnot organizace (Kotler a kol., 2007, s. 130).

Analýza mikrookolí zpravidla začíná analýzou odvětví, v němž organizace soutěží s konkurencí o své postavení. „*Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si*

atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu“ (Jonáš, 2019).

V úvodní části analýzy odvětví jsou v rámci základní charakteristiky specifikovány faktory ovlivňující odvětví, například (Kovář, 2008, s. 88–89):

- velikost trhu – tento faktor poukazuje na celkový obrat organizace. V obecné rovině se má za to, že velké společnosti preferují velké trhy před malými a snaží se na nich zafixovat svoje postavení;
- zákazníci – velikost a preference zákaznické základny ovlivňují vyjednávací možnosti organizace;
- počet konkurentů a jejich velikost – čím méně konkurentů v odvětví, tím snáze mohou dominantní organizace ovlivňovat vývoj cen;
- vývoj trhu – je důležité mít přehled, v jaké fázi vývoje se nachází trh, o který organizace projevila zájem. Trh v rané fázi vzniku skýtá větší potenciál než trh, jemuž hrozí brzký zánik;
- ostatní – mezi ostatní faktory analýzy můžeme zahrnout míru hospodárnosti, vstupní a výstupní bariéry trhu, diferenciaci produktu atd.

Na základě závěrů plynoucích z úvodní části analýzy odvětví je možné určit pravděpodobný *profil odvětví* (neboli jeho strukturu a fázi životního cyklu). Dle množství a pozice organizací na daném trhu je možné členit *strukturu profilu* odvětví na tři kategorie. Konkrétně na atomizovanou, konsolidovanou a oligopolní strukturu (Jonáš, 2019).

Atomizované konkurenční okolí vystihuje zpravidla malá diferenciaci produktu, velké množství drobných podniků a téměř žádné či minimální bariéry pro vstup na trh. Tato struktura odvětví přináší organizaci spíše hrozby než příležitosti (Kovář, 2008, str. 89–90).

Konsolidované odvětví je protipólem atomizovaného konkurenčního okolí. Produkty mohou být jak diferenciované, tak homogenizované. Trh se vyznačuje působením pouze jedné organizace anebo absolutně dominantní firmy. Vstup do odvětví komplikují různé vstupní bariéry (Kovář, 2008, str. 89–90).

Oligopol je středem atomizovaného konkurenčního okolí a konsolidovaného odvětví. Na trhu působí malý počet organizací se stejnou dominantní silou (Kovář, 2008, str. 89–90).

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví. Pod pojmem *hybné změnotvorné síly* se skrývají síly, které zásadním způsobem ovlivňují odvětví. Pro volbu vhodné strategie je důležité tyto hybné síly identifikovat, a především predikovat jejich dopad na odvětví. Většina autorů se shoduje, že nejvýznamnější hybnou silou je *poptávka*, jelikož zejména ona určuje vývoj růstu odvětví. Management organizace analyzuje faktory ovlivňující poptávku a následně je rozlišuje podle toho, zda je organizace může ovlivnit či nikoliv. Důvodem, proč je důležité sledovat poptávku, můžeme být například to, že na základě růstu dlouhodobé poptávky vstupují na trh nové subjekty a tím dochází ke zvyšování dodatečných investic do rozvoje kapacit (Kovář, 2008, s. 93-94), (Jonáš, 2019).

Další významnou hybnou silu představují *zákazníci a jejich způsoby užívání produktu*. Stejně jako v případě poptávky probíhá u zákazníků členění do skupin na základě jejich stejnorodých potřeb a způsobů, kterým produkt využívají. Členění zákazníků do skupin probíhá na základě charakteristik, jimiž jsou například demografické, geografické či sociálně-ekonomické znaky. Každé skupině zákazníků jsou určeny její potřeby a shrnuta její důležitost (Jonáš, 2019).

Mezi ostatní hybné změnotvorné síly lze zařadit (Jonáš, 2019):

- vědecko-technický rozvoj;
- rostoucí globalizaci;
- nové formy marketingu;
- změny v nákladové efektivnosti.

Veškeré výše uvedené hybné změnotvorné síly mají být ze strany managementu organizace shrnuty do tabulky. Tabulka má být přehledná a je nutné určit důležitost jednotlivých hybných změnotvorných sil včetně popisu jejich dopadu na odvětví. Některé zdroje uvádějí, že by podrobnější analýze zejména z pohledu hrozeb a příležitostí měly být podrobeny všechny hybné síly, podle jiných postačí analyzovat čtyři nejdůležitější síly (Jonáš, 2019), (Kovář, 2008, s. 94).

Klíčové faktory úspěchu lze považovat za hlavní devízy úspěšnosti organizací v odvětví. Představují vzájemné vztahy mezi zdroji, dovednostmi organizace a specifikami odvětví. I když by se mohlo zdát, že klíčových faktorů úspěchu je mnoho, v praxi se setkáváme s maximálně čtyřmi a je velmi pravděpodobné, že pouze jeden z nich je dominantním faktorem. Organizace se věnují pouze těm faktorům, které jim přinášejí dlouhodobou úspěšnost prostřednictvím dosahování optimálních výsledků. Klíčové faktory úspěchu se obvykle nacházejí v následujících oblastech (Kovář, 2008, s. 94):

- řízení a organizace;
- marketing;
- technologie;
- distribuce;
- výroba.

1.3.2.1 Analýza konkurenčního prostředí

Při utváření strategie organizace vedení zvažuje, jaké je její postavení na trhu a jaké jsou strategie konkurentů. Poznat konkurenci a umět předpovídat její další kroky je pro strategii organizace velmi důležité. Konkurenční analýza je složena ze dvou částí. V první fázi je třeba získat informace o nejvýznamnějších konkurentech. Tyto informace jsou v dalším kroku využity k odhadu chování konkurentů v budoucnosti. Veřejně dostupné informace jsou pro konkurenční analýzu obvykle nedostačující, a proto je nutné konkurenci sledovat systematicky. Cílem konkurenční analýzy je zodpovědět následující otázky (Vochozka a kol., 2012, s. 346):

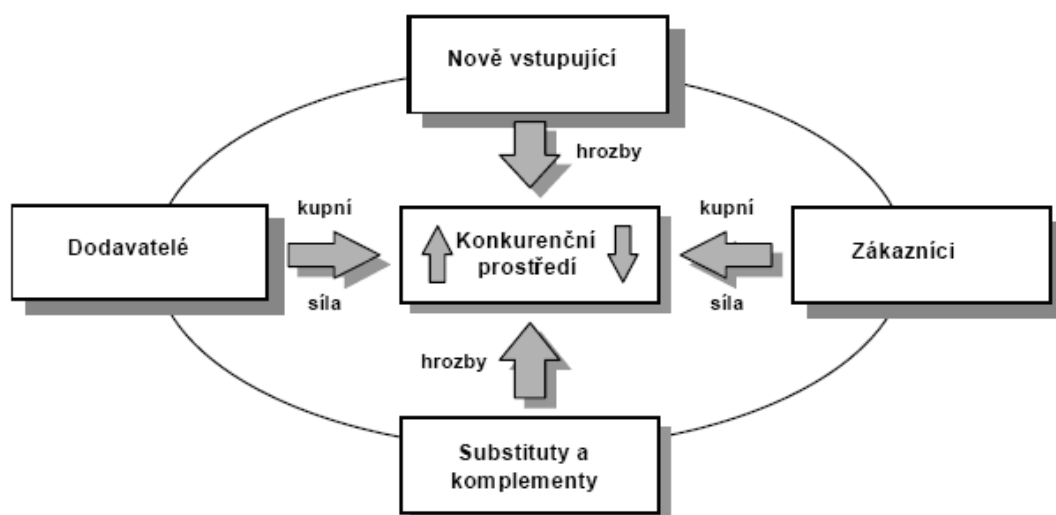
- kdo jsou konkurenti naší organizace;
- jakou strategii konkurenti používají a jaké mají plány;
- jakou reakci vyvolají naše aktivity;
- jak můžeme ovlivnit chování konkurence, abychom získali konkurenční výhodu.

Porterův model pěti konkurenčních sil navazuje na analýzu odvětví. Cílem modelu je buď nalezení takové pozice organizace v daném odvětví, v níž se může efektivně bránit vlivu konkurence případně, v níž je schopna ovlivňovat konkurenci ve svůj prospěch, anebo snaha o vytvoření stabilní pozice organizace pro případ, že by do odvětví vstoupil

nový konkurent (tj. že z dané pozice bude organizace schopna na kroky konkurence aktivně reagovat) (Kovář, 2008, s. 104-105, Tichá a kol., 2002, s. 80).

„Profesor Michael Porter říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví“ (Vochozka a kol., 2012, s. 345). Jako hlavní síly, jež ovlivňují odvětví a určují chování konkurentů, identifikoval (Vochozka a kol., 2012, s. 345):

- rizika vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalitu mezi stávajícími podniky;
- vyjednávací sílu kupujících;
- vyjednávací sílu dodavatelů;
- hrozby substitučních výrobků.



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: www.jakasi.cz, 2015)

Rizika neboli také hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je dle Portera ovlivněna existencí a množstvím bariér pro vstup. Bariéry, faktory, stejně jako samotné produkty jsou v jednotlivých odvětvích různorodé, proto není možné definovat pouze ty nejdůležitější. Mezi nejčastější faktory, jež ovlivňují vstup do odvětví, lze zařadit diferenciaci nabízeného produktu, kapitálovou náročnost či úspory z rozsahu. Zavedené organizace se zpravidla brání vstupu nové konkurence změnou charakteru odvětví, například snížením cen produktů pro dané odvětví, smluvním zavázáním dodavatelů a odběratelů. Pokud organizace na vstup nové konkurence do odvětví nezareaguje včas a adekvátně, může to pro ni mít destruktivní následky (Tichá a kol., 2002, str. 81).

Rivalita organizací působících ve stejném odvětví se zpravidla vyskytuje ve formě konkurenčního boje o získání nejlepšího místa na trhu. Konkurenční tlak je vyšší, pokud: (Kovář, 2008, s. 109):

- jsou vyšší fixní náklady;
- mohou zákazníci libovolně měnit produkt jednoho dodavatele za produkt jiného dodavatele;
- organizace toleruje ztráty;
- se trh nerozvíjí;
- jsou konkurenční síly stejnoměrně rozloženy.

V obecné rovině lze vyjednávací sílu *dodavatelsko-odběratelských* vztahů vůči organizaci charakterizovat jako závislost na jejich množství. S rostoucím počtem dodavatelsko-odběratelských vztahů dochází ke snižování vyjednávací síly (Kovář, 2008, s. 111). Síla *dodavatelů* je ovlivněna zejména těmito faktory (Košťan a kol., 2002, s. 43):

- vysoké náklady při změně dodavatele;
- silná obchodní značka dodavatele;
- dodavatel neklade důraz na dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- nelegální dohody mezi dodavateli;
- koncentrace dodavatelů.

Obdobnou pozici při ovlivňování ceny a kvality nabízeného produktu mají zákazníci, stejně jako odběratelé. Dodavatelsko-odběratelské vztahy se podílejí na ziskovosti celého odvětví v případě, kdy je jejich vyjednávací síla veliká. Síla *odběratelů* je ovlivněna zejména těmito faktory (Tichá a kol., 2002, s. 82; Kovář, 2008, s. 113):

- koncentrace odběratelů nebo odběr produktu ve velkém množství;
- nabízené produkty jsou téměř nebo úplně shodné;
- koncepce nákupního procesu je propracovaná a odběratelé jsou dobře informováni.

Koncoví *zákazníci*, stejně jako odběratelé, vyvíjejí tlak na snižování cen a zvyšování kvality nabízeného produktu, což vede ke snižování výnosnosti a tím celkové přitažlivosti odvětví. Síla zákazníků je ovlivněna (Jiríček, 2007, s. 28):

- jejich organizovaností;
- vyšší nákladů, které musejí na koupi produktu vynaložit;
- možností využít substituty;
- citlivostí na cenu.

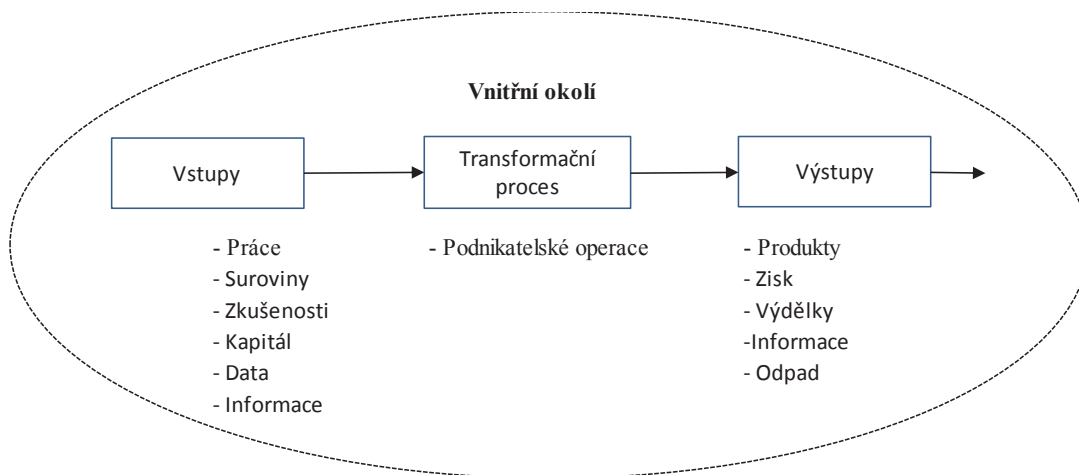
Na přitažlivosti odvětví se podílí i existence *substitutů*. Odvětví je pro nově příchozí organizace zajímavější v případě, kdy je pro konkurenci složité nahradit stávající produkt. Strategicky zajímavé jsou substituty, pokud (Tichá a kol., 2002, s. 82):

- jsou uváděny na trh v odvětví, kde jsou vyšší zisky,
- inovace stávajících produktů přinášejí vyšší uspokojení potřeb.

1.4 Strategická analýza – interní

Po analyzování externího okolí se vedení organizace zabývá analýzou vnitřních zdrojů a schopností organizace. Této oblasti se do 90. let 20. století nevěnovalo příliš pozornosti. Pro maximalizaci využití interních zdrojů organizace s příležitostmi, které nabízí okolí, se využívá spojení závěrů z externí a interní analýzy (Sedláčková a kol., 2006, s. 73–74).

Analýza vnitřního prostředí se soustředí na silné a slabé stránky organizace vůči její konkurenci. Proto je důležité definovat klíčové proměnné organizace. Vnitřní okolí může být analyzováno například prostřednictvím Goldarttovy teorie omezení. Teorie říká, že každá organizace je založena s určitým účelem. Cíl si stanovuje majitel organizace a všechna rozhodnutí uvnitř organizace musejí být hodnocena podle jejich dopadu na stanovený cíl. Organizace disponují zdroji, které mohou eliminovat výstupy (Váchal, 2013, s. 94–95).



Obrázek č. 2: Vnitřní okolí podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchal, 2013, s. 94)

Aby mohla organizace navrhnout účinnou strategii nejen vůči vnějšímu prostředí, a hlavně aby ji byla s ohledem na své možnosti schopna realizovat a udržet, musí, jak bylo uvedeno výše, analyzovat své vnitřní zdroje a schopnosti (Vochozka a kol., 2012, s. 348). Tyto *zdroje* lze kategorizovat na (Jonáš, 2019; Sedláčková a kol., 2006, s. 76–77):

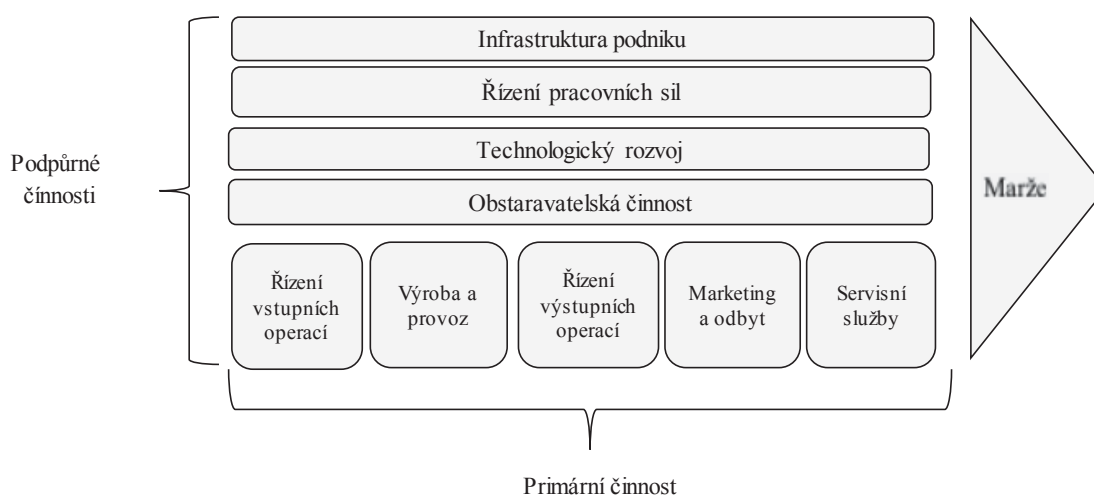
- **Hmotné zdroje** – zpravidla jsou to budovy, stroje, pozemky, suroviny apod. Analýza by mimo výčtu měla zahrnovat i jejich stáří, kapacitu, vytíženost, spotřebu energií, spolehlivost a procento zmetkovitosti produktů. Neexistuje metodický postup, kterým by se organizace měly řídit, doporučuje se však, aby se nejednalo o pouhý výčet, ale byla zhodnocena například přidaná hodnota.
- **Nehmotné zdroje** – lze je rozdělit na dvě základní oblasti. První je oblast goodwillu organizace, kam spadají zkušenosti zaměstnanci, databáze kontaktů, ochranná známka a název organizace. Druhou oblast představují technologie, konkrétně know-how, licence a patenty. Většina organizací, a to nejen poradenských, staví právě na nehmotných zdrojích svoji konkurenční výhodu.
- **Finanční zdroje** – obsahem je především složení finančních prostředků organizace z pohledu vlastního i cizího kapitálu.
- **Lidské zdroje** – tvoří jeden ze základních pilířů konkurenční výhody. Analýza lidských zdrojů obsahuje strukturu, počet, věk a kvalifikaci zaměstnanců, jejich motivaci, schopnosti a dovednosti. Výstupy analýzy mohou organizace využít k eliminaci fluktuace zaměstnanců na klíčových postech.

Provedení analýzy vnitřních zdrojů by mělo managementu organizace odpovědět na otázku, jaká je (Vochozka a kol., 2012, s. 348–349):

- efektivita využití stávajících zdrojů – pro měření lze použít poměrové ukazatele, například podíl obratu apod. Výsledky jsou pak srovnávány s výsledky konkurence;
- flexibilita vnitřních zdrojů – neboli schopnost změnit základní vlastnosti a formu užití, například možnost převedení finančních derivátů na likvidnější formu;
- vyváženost zdrojů – pouze vyvážený poměr mez jednotlivými zdroji vede k jejich maximální možné efektivitě.

Analýza vnitřního prostředí mimo analýzu zdrojů zahrnuje i *analýzu hodnotového řetězce*. „Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trh, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce“ (Vochozka a kol., 2012, s. 349).

Dle Portera musíme prvně nalézt oddělené hodnotové činnosti, abychom správně porozuměli strategickým dovednostem organizace. Činnosti organizace lze rozčlenit do pěti oblastí: oblast vstupní logistiky, výrobní proces, výstupní logistika, marketing s prodejem, služby následné péče o zákazníka (Vochozka a kol., 2012, s. 349).



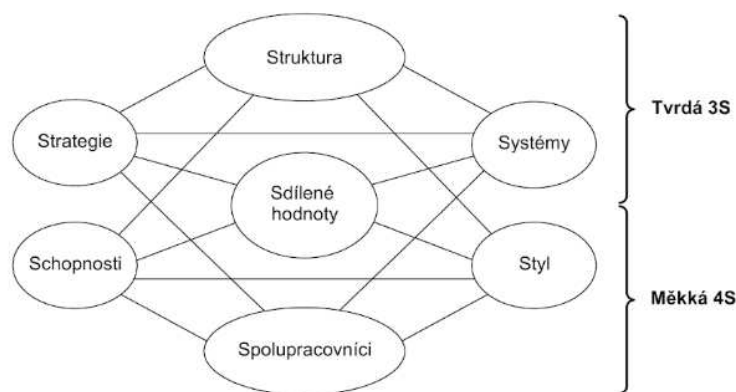
Obrázek č. 3: Prvky hodnotového řetězce (Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka a kol., 2012, s. 349)

1.4.1 Model 7S firmy McKinsey

Model 7S byl vytvořen Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem pro společnost McKinsey. Model byl využíván k nalezení stěžejních faktorů úspěchu používaných při řízení rozvoje organizace. Cílem tohoto modelu strategické analýzy je nalezení klíčových faktorů v organizaci, jež nejsou díky složitosti vztahů a jejich působení na první pohled zřetelné. Složitosti v podobě vzájemných vztahů a působení je podle tohoto modelu nutné spojitě a systémově analyzovat. V případě, kdy má při implementaci změn v organizaci dojít jejich maximální efektivnosti, je potřeba neopomenout všech sedm faktorů, které analýza 7S obsahuje (Keřkovský, 2002, s. 90). Jak bylo uvedeno výše, faktory jsou vzájemně provázány a pokud bude management organizace u jednoho z nich méně ostražitý, může dojít ke zhroucení ostatních faktorů.

Název modelu 7S je odvozen z počátečních písmen sedmi faktorů, z nichž je složen (Mallya, 2007, s. 73). Faktory a jejich obsah (Mallya, 2007, s. 73; Keřkovský, 2006, st. 114–115):

- **Strategie (Strategy)** – popis strategií a jejich hierarchie v organizaci.
- **Struktura (Structure)** – zahrnuje formu organizační struktury, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, popis kontrolních systémů, způsoby sdílení informací.
- **Systémy (Systems)** – obsahuje veškeré prostředky, procesy a systémy sloužící konkrétním funkčním oblastem organizace.
- **Styl práce vedení (Style)** – představuje způsob vedení organizace a řízení krizového managementu.
- **Spolupracovníci – personál (Staff)** – neboli lidský faktor a důvody pro jeho motivaci a produktivitu, dobré vztahy mezi pracovníky či oddanost organizaci.
- **Schopnosti (Skills)** – jedná se zejména o kvalitu personálních zdrojů z pohledu zkušeností, dovedností a schopností.
- **Sdíleného hodnoty (Shared values)** – zobrazují vize, ideje a skutečnosti, jež jsou respektovány všemi zainteresovanými stranami podílejícími se na úspěchu organizace.



Obrázek č. 4: Model 7S firmy McKinsey (Zdroj: Mallya, 2007, s. 73)

Z obrázku č. 4 vyplývá, že faktory modelu 7S je možné členit na tvrdá 3S (strategie, struktura, systémy) a měkká 4S (schopnosti, spolupracovníci, styl a sdílené hodnoty), která nejsou na první pohled hmatatelná, ale mají kulturní povahu (Mallya, 2007, s. 73–74).

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů pro vytváření strategie organizace. Tuto analýzu je možné použít nejen jako nástroj pro tvorbu, ale také jako přehledný způsob prezentace sumarizovaných výsledků předcházejících analýz. Jedná se o metodu, při níž je možné analyzovat mikro a makroprostředí současně (Vochozka a kol., 2012, s. 350).

Cílem analýzy je zjistit, v jaké míře je schopné se současné strategické přemýšlení organizace, spolu s jejími silnými a slabými místy, vyrovnat se změnami, jež přicházejí z okolí (Jakubíková, 2008, s. 103).

Tabulka č. 1: SWOT analýza

	Interní faktory	Silné stránky S - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	Slabé stránky W - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO	Přístup WO
Příležitosti trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciací - možnost integrace - možnost exportu atd.		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
Nebezpečí na trhu T - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciací - stará odvětví - nestabilita růstu - možnost exportu atd.		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka a kol., 2012, s. 350)

Organizace obvykle usilují o eliminaci či zlepšení svých slabých stránek a rozvíjejí své silné stránky. Taktéž se snaží využívat příležitosti plynoucí z okolního prostředí a předcházet dopadům potencionálních hrozeb. Pouze tímto chováním může organizace dosáhnout konkurenčních výhod oproti ostatním ekonomickým subjektům působícím v odvětví. Aby mohla organizace takto postupovat, potřebuje mít k dispozici kvalitně zpracované informace (Kozel, 2006, s. 39).

Jisté omezení SWOT analýzy plyne z tendencí zjednodušovat dílčí faktory. Někdy mohou být faktory zařazeny nejednoznačně, protože působením ostatních faktorů se ze silné stránky může stát stránka slabá apod. (Vochozka a kol., 2012, s. 350).

1.6 Riziko

Riziko a nejistota jsou součástí většiny lidských činností, zejména je nalezneme u podnikatelských aktivit. Kvalitní příprava zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost těchto aktivit. Kvůli existenci rizika a nejistoty ani kvalitní příprava nezaručí, že bude dosaženo uspokojivých výsledků. Z pohledu rizika a nejistoty je nutné zahrnout tyto faktory a jejich vyhodnocení do přípravy podkladů vedoucích ke konečnému rozhodnutí. Pro správné vyhodnocení dopadů rizika je potřeba (Hnilica, 2009, s. 12–13):

- nalézt faktory rizika a nejistoty ovlivňující výsledky aktivit a zhodnotit jejich závažnost (úspěch a neúspěch);
- definovat a vyhodnotit dopady těchto faktorů na budoucí výstupy aktivit (určení velikosti rizika a zvážení jeho akceptovatelnosti či neakceptovatelnosti);
- zvážení kroků k eliminaci rizika z hlediska nákladů i míry této eliminace.

Chápání rizika prošlo historickým vývojem. Dříve se s tímto pojmem převážně spojovala představa nebezpečí, tj. zaměřovali jsme se pouze na negativní stránky rizika. Taková rizika jsou označována za čistá rizika. Z tohoto pohledu chápeme riziko i v dnešní době jako možnost budoucí ztráty nebo možnost vzniku událostí ohrožující dosažení vytyčených cílů jak fyzickými, tak právníckými osobami. V současné obchodní praxi nalézáme často tzv. podnikatelská rizika, která mimo negativní stránky mají i stránku pozitivní. Společným jmenovatelem těchto rizik je, že je oproti původním plánům možné dosáhnout horších ale i lepších výsledků. (Hnilica, 2009, s. 13–14).

Pro identifikaci dopadů rizika je podstatné specifikovat co největší počet rizik spojených s připravovaným projektem. Pokud organizace nezná podstatu těchto rizik, není schopna je správně identifikovat a popsat (Korecký a kol., 2011, s. 170).

Po identifikaci rizika přichází druhá fáze, kdy dochází k třídění rizik, která jsou buď zcela vyloučena, anebo se vyvracejí. První fáze je pojata spíše kvantitativně, čímž se snižuje nebezpečí, že by došlo k přeskočení některého z případných rizik. K efektivní identifikaci rizik je třeba klást požadavky vycházející z níže uvedených skutečností (Hnilica, 2009, s. 30–31):

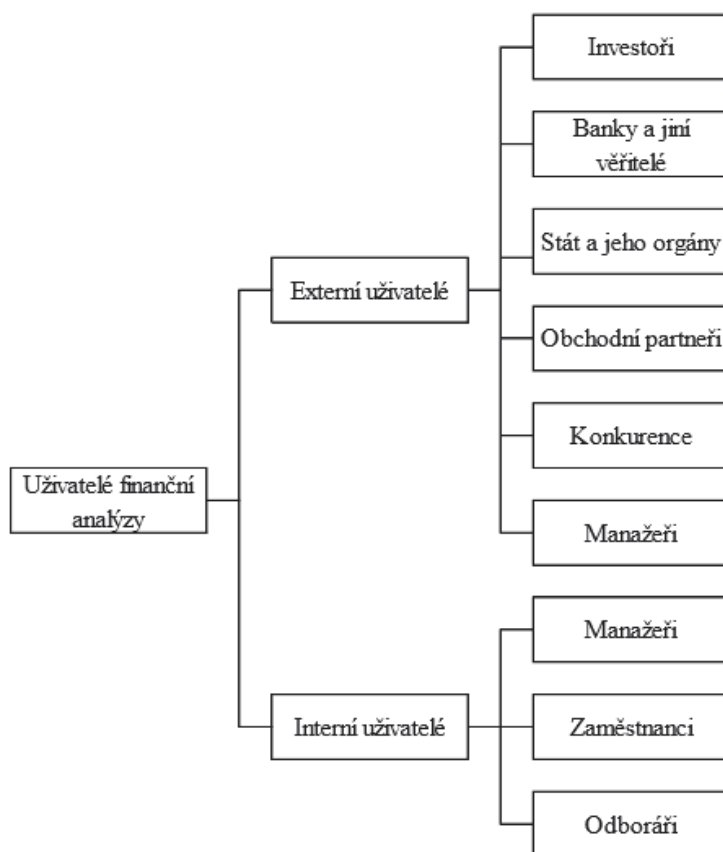
- aktivity jsou prováděny plynule a opakovaně;
- prostředí, v němž probíhá aktivita, je tvůrčí a motivující;
- je zvážena spolehlivost jednotlivých zdrojů, vhodnost způsobu sběru dat a kvalifikace týmu pro sběr a vyhodnocování dat.

1.7 Finanční analýza

Finanční analýza je určena ke komplexnímu vyhodnocení finanční situace organizace. Pomáhá zjistit, zda je činnost organizace zisková, zda má optimálně zvolenu kapitálovou strukturu, zda efektivně pracuje se svými aktivy, zda je schopna dostát včas svým závazkům apod. Průběžná orientace ve finančním stavu organizace umožňuje manažerům správně se rozhodnout při vyhledávání finančních zdrojů, nastavení

optimální finanční struktury či použití volných peněžních prostředků, anebo při dělbě rizik (Knápková a kol., 2013, s. 17).

Finanční analýza představuje vytvoření si celkového obrazu o fungování organizace jak interním, tak externím subjektům (Kislingerová, 2010, s. 17).



Obrázek č. 5: Uživatelé finanční analýzy (Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 48)

Investoři – spadají sem akcionáři a další zájemci o zapojení se prostřednictvím svého kapitálu do vedení organizace. Z jejich pohledu je důležitá míra rizika a výnosnosti, kterou jejich investice přináší. Současně chtějí mít přehled o tom, jakým způsobem organizace s poskytnutými zdroji nakládá (Kislingerová, 2010, s. 49).

Banky a jiní věřitelé – na základě finanční analýzy získávají přehled o finančním stavu potenciálního či současného dlužníka. Na jejím základě se rozhodnou zda, v jaké výši a za jakých podmínek poskytnou subjektu finanční prostředky (Kislingerová, 2010, s. 49).

Stát a jeho orgány – zaměřují se především na kontrolu vykazovaných daní. Mimo to tímto způsobem získávají informace o čerpání státních dotací a stavu hospodaření organizací, jež vysoutěžily státní zakázky (Kislingerová, 2010, s. 49).

Obchodní partneři – důležité jsou pro ně ukazatele likvidity, zadluženosti a také informace o schopnosti organizace dostát včas svým finančním závazkům (Kislingerová, 2010, s. 49).

Manažeři – výstupy finanční analýzy se promítají do jejich práce každodenně. Mají přístup k neveřejným informacím, jelikož jsou nezbytné pro rozhodování v oblasti operativního i strategického řízení podniku (Kislingerová, 2010, s. 49).

Zaměstnanci – finanční stabilita organizace dává zaměstnancům pocit jistoty a stability v zaměstnání (Kislingerová, 2010, s. 49).

Finanční analýza vychází z hodnot uvedených v účetní závěrce. Účetní závěrka je složena z výkazů zisku a ztrát, rozvahy a výkazu o peněžních tocích. Vyhláška č. 500/2002 Sb., stanovuje závaznou strukturu rozvahy a výkazu zisku a ztrát, jež jsou účetními výkazy (Dluhošová 2008, s. 24). U organizací, u nichž není hlavním předmětem činnosti podnikání je struktura dána vyhláškou č. 504/2002 Sb. V obou případech se jedná o dokumenty provádějící některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., kterým se v České republice řídí účetnictví (Dluhošová, 2008, s. 24).

Pro zpracování finanční analýzy můžeme využít i jiné zdroje, než jsou výkazy účetní závěrky, a to (Váchal a kol., 2013, s. 217):

- Analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (dále „MPO“), které zveřejňuje na svých webových stránkách data o vývoji jednotlivých odvětví. MPO počítá ukazatele jako např. likvidita, rentabilita či ekonomická přidaná hodnota.
- Analytické materiály Burzy cenných papírů Praha – lze využít data o vývoji akciového trhu, případně cen jednotlivých subjektů kótovaných na burze.
- Statistické ročenky – obsahují makroekonomické ukazatele České republiky

Systém finanční analýzy není legislativně upravený a neexistuje ani oficiální metodika pro jeho sestavení, což vede k nejednotné interpretaci a srovnávání výsledků. Postupem času byly definovány obecné analytické metody Nejznámější a často používané jsou ukazatele absolutní, poměrové a rozdílové (CzechTrade, 2009).

Metody finanční analýzy vycházejí z dat zpracovaných v účetních výkazech a závěrů (ukazatelů) z nich odvozených. Při volbě vhodné analýzy posuzujeme její spolehlivost, efektivnost a v neposlední řadě také její nákladovost (Růčková, 2011, s. 40).

1.7.1 Analýza absolutních veličin

Hodnocení absolutních ukazatelů vyplývá z popisu a věcné části výkazů účetní závěrky. Vždy je nezbytné hledat optimální výši jednotlivých ukazatelů. Někdy se může jednat o minimum, jako je tomu v případě nákladů, jindy o maximum, jako v případě výnosů či zisku. Zpracovatel „si standardně pomáhá prováděnou horizontální a vertikální analýzou dat výkazů účetní závěrky. Ty mají podobu procentního rozboru, indexového počtu či rozdílového ukazatele.“ (Váchal, 2013, s. 217).

Scholleová (2008, s. 74) doporučuje obě uvedené analýzy rozšířit o rozbor bilančních pravidel:

- **Zlaté bilanční pravidlo** – porovnává dlouhodobý majetek s dlouhodobými zdroji, optimální je vyrovnaný stav obou položek.
- **Pravidlo vyrovnaní rizika** – říká nám, že cizí zdroje jsou oproti vlastním v menšině.
- **Pravidlo pari** – organizace by měla mít méně vlastního kapitálu než dlouhodobého majetku.
- **Růstové pravidlo** – tempo růstu tržeb by mělo být rychlejší než tempo růstu investovaných prostředků.

Horizontální analýza (analýza trendů)

Horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek v čase, tedy popisuje meziroční rozdíly. Výsledky analýzy jsou uváděny buď absolutními změnami položek (v peněžních jednotkách), anebo relativními změnami (v procentech). Pro výpočet absolutní změny se použije vzorec (Sedláček, 2011, s. 14):

$$\text{částka roku } (t + 1) - \text{částka roku } t,$$

pro výpočet relevantní změny se použije vzorec (Sedláček, 2011, s. 14):

$$\frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{částka roku } t}$$

Vertikální analýza (procentní rozbor)

Procentním podílem jednotlivých položek aktiv, pasiv, výnosů a nákladů na celkové sumě se zabývá vertikální analýza. Oproti horizontální analýze zkoumá položky jednoho roku, proto je nazývána vertikální. Mezi její výhody patří skutečnost, že je nezávislá na meziroční inflaci, což umožňuje porovnávat výsledky analýz z různých let. Mimo to můžeme pomocí této analýzy vzájemně porovnávat organizace různých velikostí. K výpočtu lze použít obecný vzorec (Sedláček, 2011, s. 17):

$$\frac{\text{položka ukazatele}}{\text{celková suma analyzovaného ukazatele}} * 100$$

1.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele využívají manažeři organizace k řízení situace podniku se zaměřením na její likviditu. Nejdůležitějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, často označován také jako provozní kapitál (Knápková a kol., 2013, s. 83).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je nepoužívanějším ukazatelem. Hodnotu ukazatele získáme odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv organizace. Pokud je organizace finančně stabilní, hodnota ČPK musí být kladná. ČPK je ovlivněn složením oběžných aktiv a jejich možností se rychle transformovat do peněžní podoby. Dle Knápkové (2013, s. 83) existují dva přístupy, jak lze ČPK spočítat.

Manažerský přístup k ČPK – vzorec (Knápková a kol., 2013, s. 83):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Tabulka č. 2: Tvorba ČPK z pohledu manažera (Zdroj: Sedláček, 2011, s. 36)

Stálá aktiva	Vlastní kapitál
	Cizí kapitál dlouhodobý
ČPK	
Oběžná aktiva	Cizí kapitál krátkodobý

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2011, s. 36)

Investorský přístup k ČPK – vzorec (Sedláček, 2011, s. 36):

$$\text{ČPK} = (\text{Vlastní zdroje} + \text{cizí dlouhodobý kapitál}) - \text{dlouhodobá aktiva}$$

Tabulka č. 3: Tvorba ČPK z pohledu investora

Stálá aktiva	Vlastní kapitál
	Cizí kapitál dlouhodobý
Oběžná aktiva	ČPK
	Cizí kapitál krátkodobý

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2011, s. 36)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky představují nejlikvidnější prostředky, tj. hotovost a peněžní prostředky na bankovním účtu (Knápková a kol., 2013, s. 84).

Vzorec (Knápková a kol., 2013, s. 84):

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

1.7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Standardním způsobem výpočtu zisku je odečtení nákladů organizace od výnosů. Pro finančního manažera je nicméně informace o pouhém zisku nedostatečná (Váchal a kol., 2013, s. 218).

Poměrové ukazatele jsou metodickým nástrojem pro sestavení finanční analýzy. Tyto ukazatele vystihují vzájemné vztahy mezi dvěma a více položkami v účetních výkazech prostřednictvím jejich podílu (Knápková a kol., 2013, s. 84).

„Poměrové ukazatele finanční analýzy můžeme rozdělit do několika skupin, a to ukazatele:

- *Rentability;*
- *Aktivita;*
- *Zadluženosti;*
- *Likvidity;*
- *Produktivity;*
- *Kapitálového trhu apod.*“ (Váchal a kol., 2013, s. 220).

1.7.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou často označovány jako ukazatele výnosnosti či ziskovosti, což je nejvýstižnější pojem (Váchal a kol., 2013, s. 220).

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv nám říká, jakým způsobem jsou aktiva využita při tvorbě zisku před zdaněním a úroky. Tento ukazatel se zaměřuje na hodnocení efektivnosti užití výrobních faktorů, jako je dlouhodobý a krátkodobý majetek, případně ostatní aktiva organizace. Pro výpočet rentability aktiv lze použít následující vzorec (Váchal a kol., 2013, 220):

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu představuje míru výnosnosti vlastního kapitálu. Tento ukazatel zajímá zejména vlastníky (tj., akcionáře, společníky apod.). Obecný vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu (Knápková a kol., 2013, s. 84):

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb nám říká, kolik zisku po zdanění obsahuje jedna koruna tržeb. Čím efektivněji organizace využívá svých zdrojů, tím větší by měl být zisk. Obecný vzorec pro výpočet je (Váchal a kol., 2013, s. 221):

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

V praxi se však můžeme setkat i s tím, že se místo zisku po zdanění použije podíl zisku před úroky a zdaněním. V tomto případě nám ukazatel říká, jak vysoký je „*podíl zisku před úroky a zdaněním v jedné koruně tržeb*“ (Váchal a kol., 2013, 221).

1.7.3.2 Ukazatele aktivity

Efektivnost využívání majetku organizace lze měřit pomocí ukazatelů aktivity. Říkají nám, zda organizace využívá svá aktiva optimálně, tedy že nemá nevyužité kapacity, nebo naopak nemá má k dispozici potřebná aktiva. Nedostatek aktiv značí, že podnik bude muset nové zakázky odmítat (Knápková a kol., 2013, s. 103).

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv nám říká, kolikrát se aktiva obrátí ve vymezeném časovém intervalu, nejčastěji se používá rok. Doporučený interval pro tento ukazatel jsou 1,6-3,0 obrátky za rok. V případě, že organizace vykazuje hodnotu nižší než 1,5, to znamená, že nevyužívá efektivně svá aktiva a má jich příliš. Při hodnotách nad 3,0 obrátky ročně organizace neuspokojuje poptávku z důvodu nedostatku aktiv. Výsledkem níže uvedené rovnice je koeficient (Knápková a kol., 2013, s. 103):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

1.7.3.3 Ukazatele zadluženosti

Úkolem ukazatelů zadluženosti je zjistit stav zadluženosti vlastního kapitálu neboli popsat vztah mezi vlastními a cizími zdroji organizace (Kislingerová, 2001, s. 75).

Jinými slovy se tyto ukazatele soustředí na míru zadlužení organizace a její schopnost splácet závazky včas. Ukazatele zkoumají různé typy zadlužení organizace. Hodnotí jak celkové dluhy, tak se zaměřují na jednotlivé složky dluhu (Váchal a kol., 2013, s. 224).

Zadluženost I jako finanční riziko

Zadluženost z pohledu finančního rizika udává poměr vlastního kapitálu vůči všem cizím zdrojům. Obvykle se doporučuje dodržovat tzv. pravidlo vertikální kapitálové struktury, tedy poměr 1:1 bez ohledu na odvětví, ve kterém organizace podniká. S růstem podílu cizích zdrojů roste i riziko, proto za bezpečnou míru zadlužení lze považovat poměr 3(vlastního):2(cizího) kapitálu (Kislingerová, 2001, s. 73).

Vzorec (Váchal a kol., 2013, s. 224):

$$\text{Ukazatel zadluženosti I} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zadluženost II jako věřitelské riziko

Zadluženost z pohledu podnikatelského udává poměr mezi cizími zdroji vůči celkovým aktivům. Tento ukazatel nám udává množství majetku potřebného pro krytí celkových závazků. Riziko pro věřitele bude tím vyšší, čím vyšší bude hodnota ukazatele. Vyšší hodnota značí vysokou zadluženost podniku, což zmenšuje předpoklad, že podnik dostojí svým dluhům. Vzorec pro výpočet ukazatele zadluženosti II je (Mendlůva univerzita, 2019):

$$\text{Ukazatel zadluženosti II} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

1.7.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost organizace splatit své závazky. Likvidnost je jednou z vlastností majetku. Představuje „*schopnost majetku přeměnit se na peníze*.“ Některý majetek lze přeměnit snáze (nejrychleji lze přeměnit krátkodobý finanční majetek), u jiného majetku jako jsou stroje, může být proces přeměny komplikovanější (Váchal a kol., 2013, s. 226).

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně, cash ratio)

Okamžitá likvidita počítá pouze s peněžními prostředky v hotovosti, na bankovních účtech a s volně obchodovatelnými cennými papíry. Vyplývá z ní, kolikrát by organizace byla schopna pokrýt své krátkodobé finanční zdroje použitím svého krátkodobého finančního majetku. Doporučované hodnoty se nacházejí v intervalu 0,2–0,5. V případě nižších hodnot hrozí podniku platební neschopnost (Scholleová, 2008, s. 177).

Vzorec (Scholleová 2008, s. 177):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Splatné závazky}}$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, acid test)

Pohotová likvidita říká, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem, pokud je organizace přemění na peníze (Scholleová, 2008, s. 179).

Vzorec (Scholleová, 2008, s. 179):

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\'ežn\'a aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Splatn\'e závazky}}$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně, current ratio)

Běžná likvidita nám říká, kolikrát jsou krátkodobé závazky organizace pokryty oběžnými aktivy, respektive do jaké míry je organizace přeměnou oběžných aktiv na peníze schopna dostát svým závazkům vůči věřitelům. Doporučený interval pro tento ukazatel je 2–3 (Scholleová, 2008, s. 179).

Vzorec (Scholleová, 2008, s. 179):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Splatné závazky}}$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude představena historie a současný vývoj organizace Liga lidských práv, z. s., která je provozovatelem dobročinného obchodu Šuplig. Dále budou identifikovány hlavní a vedlejší činnosti organizace a bude provedena analýza jejího vnějšího a vnitřního okolí.

2.1 Liga lidských práv, z. s.

Liga lidských práv, z. s. (dále jen Liga) je česká nestátní nezisková organizace, která byla založena v roce 2002, kdy se část týmu Ekologického právníckého servisu (dnes známého pod jménem Frank Bold) vyčlenila a zaměřila se na oblast lidských práv. Jejím smyslem, jak již z názvu vyplývá, je chránit lidská práva v České republice a snažit se prosazovat systémové změny. Organizace se ve svých počátcích orientovala zejména na práva v oblasti policejního násilí, práva dětí a ústavní péči. S postupem času v těchto tématech dosáhla vytyčených cílů a původní témata nahradila nová. V současnosti se Liga zabývá oblastí férového školství (zejména certifikací férových škol a inkluzí), zdravotnickým právem (zejména právy pacientů, svobodnou volbou očkování a právem na volbu porodu) a v menší míře otázkami férové justice a policie.

Název firmy: Liga lidských práv, z. s.

Sídlo: Burešova 6, 602 00 Brno

Právní forma: spolek

Datum vzniku: 7. srpna 2002

IČ: 26600315

DIC: není plátcem DPH

Předseda: Mgr. Dan Petrucha

Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE

94966 – Činnosti organizací na ochranu a zlepšení postavení etnických, menšinových a jiných speciálních skupin

477960 – Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách

S vývojem společnosti a jejími potřebami se mění nejen oblasti, kterým se Liga věnuje, ale i zdroje, z nichž své aktivity financuje. Liga je ve svých tématech jedinečná, a proto často dostává nabídky, aby její zaměstnanci školili pracovníky státní správy a samosprávy. V roce 2012 si Liga pro účely komerčního vzdělávání a školení založila LLP Vision, s. r. o., jejímž je 100 % společníkem. Důvodem vzniku byla snaha předejít situaci, kdy by obrat Ligy z vedlejší činnosti činil více než 1 mil. Kč a Liga se tak stala plátcem DPH. Druhou komerční činností, kterou Liga provozuje pod svým identifikačním číslem od 1. října 2014, je prodej darovaného zboží v dobročinném obchodě Šuplig. Zisky LLP Vision, s. r. o. a Šupligu jsou použity na spolufinancování aktivit Ligy.

Název obchodu: Dobročinný obchod Šuplig

Sídlo: Cihlářská 1, 602 00 Brno

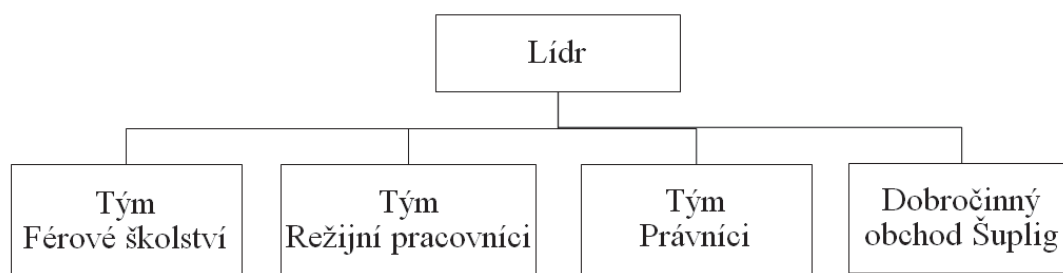
Datum zahájení provozu: 1. 10. 2014

IČ: 26600315

DIC: není plátcem DPH

Vedoucí obchodu: Kateřina Mášová

Organizace má 15 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a na dohodu o provedení práce pro ni pracuje měsíčně v průměru dalších 100 stálých spolupracovníků. Dlouhodobě spolupracuje se dvěma advokátními kancelářemi, AK David Zahumenský a advokátkou Mgr. Zuzanou Candigliotou, které pomáhají se zastupováním klientů před soudy.



Obrázek č. 6: Organizační struktura Ligy lidských práv, z. s. (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2 PEST analýza

Jak je již uvedeno v kapitole 1.3.1.1, PEST analýza je jednou ze základních metod pro analýzu vnějšího okolí organizace a faktorů, které organizace není schopna ovlivnit. Cílem je získat co největší množství dat o trhu, na němž má proběhnout rozšíření stávajícího dobročinného obchodu. Níže uvedená tabulka č. 4 vystihuje základní aspekty těchto vlivů na komerční činnost organizace.

Tabulka č. 4: PEST analýza

Politicko-právní faktory - zákony, vyhlášky - politická situace, právní úprava - udržitelnost	Ekonomické faktory - nezaměstnanost - vývoj HDP - míra inflace
Sociálně demografické faktory - struktura obyvatel (věk, pohlaví, příjem) - míra vzdělanosti	Technologické faktory - rozvoj a podpora inovací - trendy v technologiích

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.1 Politicko-právní faktory

Legislativní a jiné právní normy ovlivňují činnosti organizace neustále, jejich aktuálnost a případné změny je nutné průběžně sledovat. Každá organizace, ať komerčního či neziskového charakteru, jež působí na území České republiky, se musí řídit jejími zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a dalšími předpisy. Jejich neznalost nikoho neomlouvá.

Ligy lidských práv se při prodeji použitého zboží v dobročinném obchodě musí řídit následujícími právními normami:

- Ústava České republiky,
- Listina lidských práv a svobod,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,

- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u nichž hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách,
- Zákon č. 198/2002 SB., o dobrovolnické službě.

Právní systém České republiky je možné považovat za demokratický a nezávislý na politické moci. Vymahatelnost práva zajišťuje soustava 74 okresních soudů, 7 krajských soudů, 2 vrchní soudy v Praze a Olomouci, 1 Nejvyšší soud a 1 Nejvyšší správní soud v Brně. Dále funguje Ústavní soud v Brně, který nespadá do soudní soustavy České republiky, ale poskytuje ochranu v případech porušení základních práv a svobod (Ministerstvo financí ČR, 2019).

Politická situace v České republice je považována za stabilní. V lednu 2018 byl na druhé funkční období zvolen prezident Miloš Zeman. Podzimní volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2017 vyhrálo hnutí ANO, získalo 78 mandátů z 200 možných. Na druhém místě s 25 mandáty skončila ODS, 22 mandátů připadlo shodně Pirátům a SPD. Hranici 5 % voličských hlasů překročilo dalších 5 stran, které si rozdělily zbývající mandáty (Český statistický úřad, 2019).

Česká republika své skóre v rámci Indexu vnímání korupce, jež zveřejňuje mezinárodní sekretariát Transparency International, od roku 2014 neustále zlepšuje. Nicméně události v roce 2018 naznačují, že bodové zisky se mohou lehce zvrátit, jelikož předseda vlády Andrej Babiš byl shledán vinným¹ ze střetu zájmů ve vztahu k médiím,

¹ Poznámka autora – v době psaní práce (tj. 28.2.2019) nebylo vydáno pravomocné rozhodnutí o vině či nevině

kteřá jsou ve vlastnictví jeho podnikatelské skupiny². Byl také obviněn ze střetu zájmů při spojení se společností, jež obdržela miliony euro z evropských dotací (Transparent International 2019, s. 12). V boji s korupcí a proti organizovanému zločinu má pomáhat zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů, který stanovuje, že od 1. 1. 2019 musí mít každá organizace v jednom z veřejných rejstřiků právnických a fyzických osob uvedeny údaje o skutečných majitelích. U zapsaného spolku a dalších typů neziskových organizací je tato povinnost posunuta do 1. ledna 2021 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019).

Česká republika je od 1. května 2004 členem Evropské unie. Členství s sebou přineslo nová práva a povinnosti v legislativní i ekonomické oblasti. Z ekonomického hlediska se Česká republika (dále ČR) stala přispěvatelem do rozpočtu Evropské unie. Současne může čerpat finanční prostředky z Evropské unie (dále EU) formou dotací zpět. V současnosti podíl výdajů převyšuje podíl příspěvků do rozpočtu EU. V roce 2017 výdaje EU v ČR činily 3,895 mld. eur (tj. 2,15 % hrubého národního důchodu) a český příspěvek do rozpočtu EU byl 1,282 mld. eur (tj. 0,71 % hrubého národního důchodu) (Evropská komise, 2019).

Ze zákona č. 586/1992 vyplývá, že daň z příjmu právnických osob je 19 %. Dle ustanovení § 20 odst. 7 téhož zákona může veřejně prospěšný poplatník, tedy i Liga, základ daně mimo jiné snížit až o 30 %, maximálně o 1 000 000 Kč v případě, kdy prostředky získané touto úsporou na dani použije v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů svých nepodnikatelských aktivit. V případě, že 30 % snížení základu daně je menší než 300 000 Kč, může si veřejně prospěšný poplatník odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně z příjmu (Zákon č. 586/1992).

2.2.2 Ekonomické faktory

Přes otřesy na finančních trzích a zvyšující se tendence k protekcionismu dokázala globální ekonomika i v roce 2018 zrychlit své tempo růstu z 3,7 % v roce 2017 na 4,1 % v roce 2018 (Deloitte ČR, 2019). Stejně jako globální ekonomice, se dařilo i české. Zatímco v loňském roce vládl optimismus a ekonomiky ČR i eurozóny dosahovaly vrcholu hospodářského cyklu, rok 2019 začal ve znamení nejistoty a nervozity.

² Poznámka autora - Mafru, kterou vlastnil až do roku 2017 (tehdy jako ministr financí) v rámci holdingu Agrofert společně s druhým holdingem převedl do dvou svěřeneckých fondů (PHD, 2017).

Z pohledu ekonomů se rok 2019 nese v podobném duchu jako podzim hospodářského cyklu, a to jak z globálního, tak lokálního hlediska. Událostí, jež mohou mít v tomto roce vliv na ekonomiku, je hned několik. Hlavní riziko představuje nejistota spojená s Brexitem (tj. vystoupení Velké Británie z Evropské unie). Dalším neméně významným rizikem je narůstající protekcionismus v obchodních vztazích mezi Spojenými státy americkými a Čínou. Českou ekonomiku též mohou ovlivnit problémy italského bankovního sektoru, parlamentní volby v Řecku, jež budou mít dopad na dluhovou politiku země, zpomalování ekonomického růstu v Číně, letošní volby do Evropského parlamentu či zvýšená volatilita a pokles na akciových trzích. Českou ekonomiku v letošním roce ovlivňují i vnitřní rizika jako je přehřátí v některých jejích oblastí, zejména na trhu práce a nemovitostí (Ministerstvo financí, 2019).

Vývoj hrubého domácího produktu

Hrubý domácí produkt (dále HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty všech statků a služeb vyrobených v daném časovém období na určitém území. HDP se používá jako ukazatel výkonnosti ekonomiky. Po přepočtení HDP na 1 obyvatele slouží jako srovnávací faktor výkonnosti ekonomiky mezi jednotlivými státy (Český statistický úřad, 2019).

Česká ekonomika si vedla v roce 2018 poměrně dobře. HDP očištěný o cenové vlivy, změny cen, sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní vzrostl v roce 2018 oproti předchozímu roku podle Českého statistického úřadu o 3 %. Na růstu HDP se významně podílela zejména domácí poptávka, zvláště pak tvorba hrubého fixního kapitálu s výdaji na konečnou spotřebu domácností. Výkonnost ekonomiky ke konci roku 2018 rostla rychlejším tempem než v předchozím čtvrtletí. Z pohledu mezičtvrtletního srovnání bylo toto tempo růstu HDP nejvyšší za posledních po sobě jdoucích šest čtvrtletí (Český statistický úřad, 2019).

Tabulka č. 5 Skutečný vývoj HDP v letech 2014 až 2018 a predikce ČNB 2019 a 2020

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP v %	2,0	4,3	2,3	4,6	2,9	2,9	3,0
						Predikce ČNB	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2019)

Vývoj inflace a nezaměstnanosti

Příznivý vývoj ekonomiky v uplynulých 5 letech vyčerpal rezervy na trhu práce a projevil se na míře nezaměstnanosti. Ta v roce 2018 dosáhla historicky nejnižší úrovně, což způsobilo nedostatek volných pracovních sil. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je o 0,79 % nad celostátním průměrem ve výši 3,07 %. Reakcí na tuto situaci byl podle očekávání stupňující se tlak na růst mezd a následně také přísnější měnová politika. Ve 3. čtvrtletí 2018 odpovídala průměrná hrubá měsíční nominální mzda částce 31 516 Kč, což bylo o 2 458 Kč (tedy o 8,5 %) více než ve stejném období předchozího roku. V uvedeném období došlo k navýšení spotřebitelských cen o 2,4 %, takže reálné mzda se zvýšila pouze o 6,0 % (Český statistický úřad, 2018).

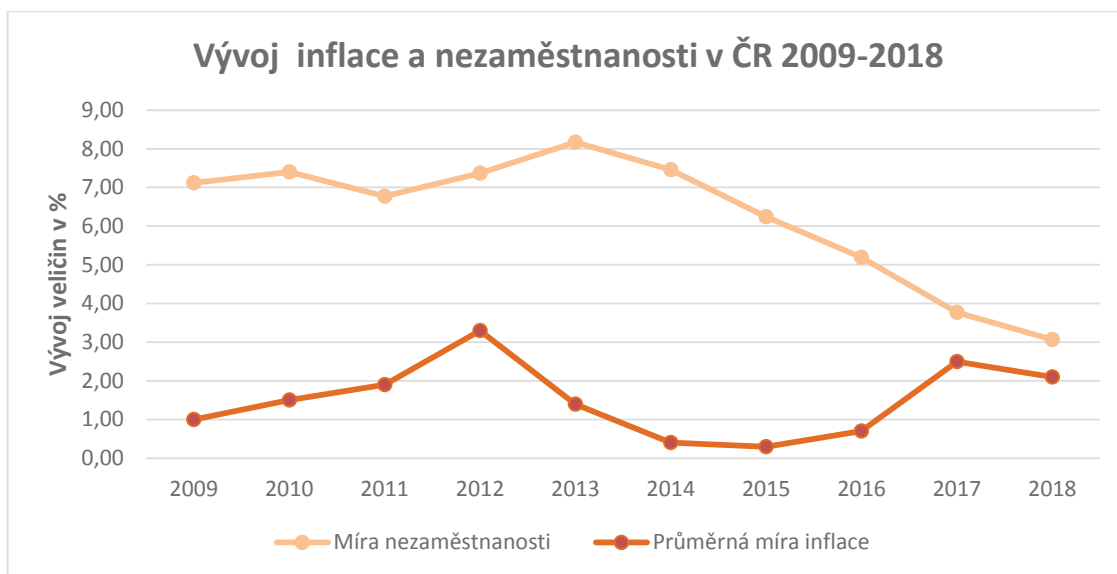
Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti

Území, kraj	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR celkem	7,12	7,40	6,77	7,37	8,17	7,46	6,24	5,19	3,77	3,07
Hl. m. Praha	3,24	3,61	3,59	4,16	5,14	5,03	4,20	3,35	2,34	1,93
Středočeský kraj	5,51	6,09	5,62	6,13	6,90	6,36	5,41	4,31	3,17	2,64
Jihočeský kraj	5,92	6,39	5,81	6,38	7,10	6,20	5,07	4,28	3,09	2,38
Plzeňský kraj	6,50	6,64	5,75	5,94	6,45	5,70	4,62	3,56	2,55	2,12
Karlovarský kraj	8,66	8,94	7,98	8,51	9,33	8,21	7,06	5,45	3,47	2,93
Ústecký kraj	9,87	10,23	9,79	10,47	11,47	10,67	8,91	7,79	5,39	4,50
Liberecký kraj	8,29	8,06	7,34	7,75	8,46	7,72	6,36	5,17	3,76	3,18
Královohradecký kraj	5,96	6,28	5,68	6,55	7,31	6,36	4,96	3,76	2,72	2,31
Pardubický kraj	7,32	7,45	6,50	7,03	7,45	6,22	5,14	4,04	2,83	2,19
Vysočina	7,72	8,10	7,16	7,63	8,05	7,35	6,22	5,17	3,80	3,02
Jihomoravský kraj	8,05	8,45	7,61	8,15	8,94	8,25	7,01	6,11	4,60	3,86
- Brno-město	4,94	7,18	7,27	7,01	7,95	9,02	8,72	7,65	6,64	4,25
- Brno-venkov	3,72	6,43	6,36	5,87	6,71	7,16	6,49	5,41	4,60	2,74
Olomoucký kraj	8,86	9,08	8,33	8,93	9,79	8,82	7,01	5,94	4,35	3,37
Zlínský kraj	7,98	7,91	7,00	7,82	8,34	7,36	5,98	4,92	3,43	2,61
Moravskoslezský kraj	8,88	9,04	8,31	9,18	10,47	9,80	8,56	7,45	5,77	4,65

(Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

Z grafu č. 1 plyne, že se Česká republika z pohledu inflace období v 2014–2016 nacházela v tzv. bezinflačním období neboli v období, kdy je inflace rovna nule. Vzhledem k tomu, že nulová inflace není vhodná pro ekonomiku, přistoupila Česká národní banka (ČNB) v listopadu 2013 k měnovým intervencím s cílem oslabit českou korunu vůči euru na úroveň 27 korun za euro. ČNB se k tomuto kroku rozhodla, neboť nebyl naplňován inflační cíl 2 %, který si ČNB sama stanovila. Jak vyplývá z následujícího grafu č. 1, bylo tohoto cíle dosaženo až v roce 2017 a následně také 2018.

Oslabení koruny mělo pozitivní dopad na konkurenceschopnost českých exportérů. K ukončení intervencí došlo v dubnu 2017 (Česká národní banka, 2017).



Graf č. 1: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v ČR 2009-2018 (Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

Česká národní banka v roce 2018 v pěti krocích zvýšila svou základní úrokovou sazbu z 0,5 % na 1,75 % (Česká národní banka, 2018).

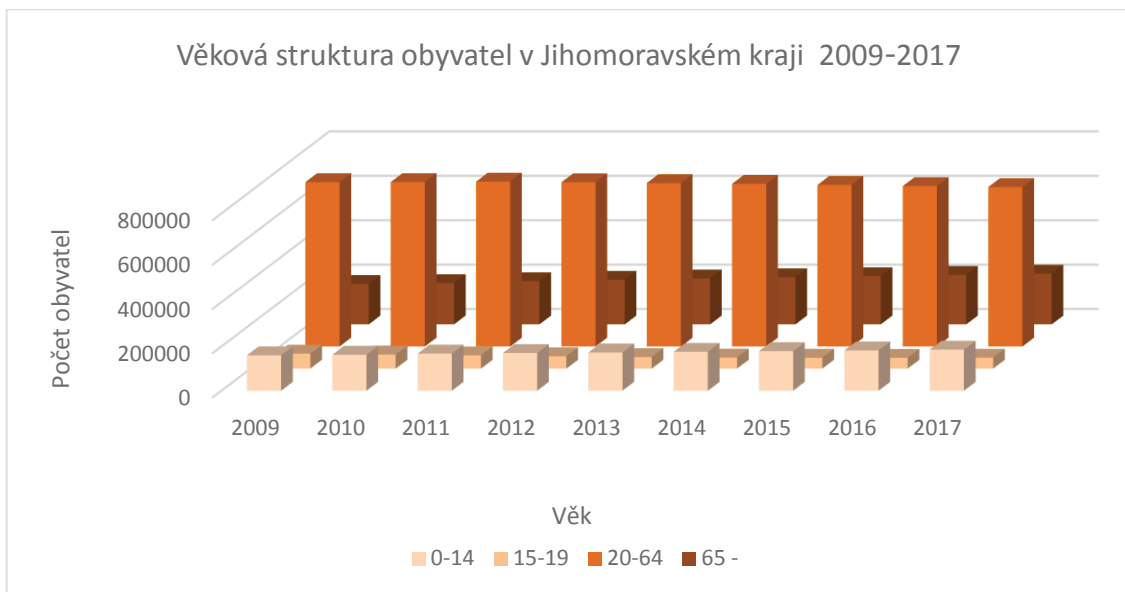
2.2.3 Sociálně-demografické faktory

Věková struktura

V době zpracování práce měl Český statistický úřad k dispozici údaje k 30. září 2018. K tomuto datu měla Česká republika 10 637 794 obyvatel. Za první tři čtvrtletí roku 2018 vzrostl počet obyvatel o 27 739 osob. Toto navýšení však bylo způsobeno především zahraniční migrací ve výši 26 060 osob. Zbytek je dán vyšším počtem živě narozených nad zemřelými (Český statistický úřad, 2018).

Z níže uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že v Jihomoravském kraji v posledních 9 letech klesá počet ekonomicky aktivních obyvatel ve věku 15–64 let a narůstá počet osob v důchodovém věku. Průměrný věk obyvatelstva se zvýšil o 1,4 roku na 42,3 let, což odpovídá mediánu v České republice. Stárnutí obyvatelstva je v souladu s celorepublikovým trendem a možné budoucí problémy definuje index závislosti, jež se v České republice neustále zvyšuje. Index závislosti udává, kolik osob v poproduktivním věku připadá na 100 osob ve věku produktivním. V Jihomoravském kraji má hodnotu 23,3 a v Brně 24. Populace se dožívá vyššího věku, a tedy stárne.

V Jihomoravském kraji také v posledních letech výrazně narůstá porodnost (Český statistický úřad, 2014).



Graf č. 2: Věková struktura obyvatel v ČR 2009-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Vzdělanost

Podíl středoškoláků v České republice je ve srovnání s ostatními zeměmi vysoký, oproti tomu vysokoškolsky vzdělaných osob tu žije méně. Z pohledu čísel činí podíl vysokoškoláků na věkové skupině 15–74 let 20 %, oproti unijnímu průměru je však tato hodnota o 6,4 % nižší. Vzdělanostní struktura obyvatel Jihomoravského kraje je hned po hlavním městě Praha nejvyšší. Žije zde 22,6 % vysokoškoláků. Je to dáno tím, že Brno je univerzitním městem a lidé zde žijí i po vystudování vysoké školy (Český statistický úřad, 2018).

Průměrná mzda

Ve 3. čtvrtletí roku 2018 byla průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji po přepočtení na počty zaměstnanců 30 561 Kč. Ve srovnání s ostatními kraji České republiky se jedná po Hlavním městě Praha a Středočeském kraji o třetí nejvyšší průměrnou mzdu (Český statistický úřad, 2019).

2.2.4 Vědecko-technologické faktory

Technologický vývoj je napříč různými oblastmi velmi rychlý. V maloobchodní sektoru dochází k řadě změn. Inovace a transformace obchodních modelů se zrychlují a získávají na významu pro zachování konkurenceschopnosti prodejců.

Z tradičních obchodních modelů došlo ke spojení on-line a off-line formy nakupováním s cílem zkvalitňování poskytovaných služeb koncovým zákazníkům, jejichž nároky na rychlost a výběr neustále rostou. Současně tak nemusí volit mezi kamennou prodejnou a e-shopy. Byť se může zdát, že kamenné obchody jsou na ústupu, není tomu tak. Celkem 90 % maloobchodních prodejů na světě probíhá právě v kamenných prodejnách. Aby byly tradiční prodejny konkurenceschopné vůči online nákupům, dochází k přeměně způsobu prodeje a atmosféry na prodejnách. Inovativnost spatřují obchodníci ve vytvoření unikátního zážitku z nakupování v kamenných prodejnách. Mezi nejnovější trendy ve využití technologií v retailu patří použití umělé inteligence při online nakupování, ať už se jedná o nakupování prostřednictvím hlasu či virtuální realitu, kdy si kupující může vyzkoušet, jak by například v daném oblečení vypadal (Deloitte, 2018).

2.3 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil řadíme k základním typům analýzy, jejichž prostřednictvím zjišťujeme, jaké síly působí na organizaci v daném odvětví. Před analyzováním jednotlivých sil je vhodné přiblížit si odvětví, ve kterém organizace působí.

Liga lidských práv provozuje dobročinný obchod Šuplig, v němž prodává darované oblečení, knihy, kosmetiku, dětské hračky, domácí potřeby, elektroniku a další drobné věci. V současné době má obchod v Brně pouze jednu pobočku na adrese Cihlářská 1. Cílem organizace je najít vhodnou lokalitu a otevřít ve městě další pobočku. Výhodou obchodu jsou nulové náklady na pořízení zboží a nízké provozní náklady.

Z pohledu konkurence je nutné rozlišit dva typy konkurentů. Prvním typem jsou bazary a zastavárny, které vykupují zboží za úplatu, čímž jsou jejich náklady na pořízení zboží vyšší. K těmto společnostem patří i rozsáhlá síť second handů Genesis, jež nakupuje zboží ve velkoskladech a prodává jej za velmi nízké ceny. Druhým typem, a o to větším konkurentem, jsou dobročinné obchody neziskových organizací, kde lidé svým nákupem mimo udržitelnosti a šetrnosti k životnímu prostředí finančně podporují aktivity konkrétní organizace. O nákupu, darování zboží či finančním daru tedy rozhodují i sympatie vůči dané organizaci.

Trh s prodejem použitého zboží není v Brně nijak omezený a těší se velké oblibě. Lze jej přirovnat k **atomizovanému prostředí**, kdy je na něm několik hráčů, a pro vstup dalších neexistují bariéry. Jen na Masarykově třídě a ulici Česká, kde jsou jedny

z nejvyšších nájmu ve městě, dlouhodobě působí dvě prodejny Genesis a další prodejny jsou v přílehlých uličkách. S cenovou politikou vše za 49,- Kč, případně za 99,- Kč, je evidentní, že tržby z prodeje zboží jsou dostatečné, jelikož pokryjí provozní náklady a přitom generují zisky. Trh s opotřebovaným zbožím není novým, ale jeho rozmach přichází s trendem udržitelného rozvoje, jež se snaží odstranit, případně zmírnit, dopady dosavadního vývoje společnosti. Udržitelný rozvoj mimo ekonomického hlediska bere v potaz i společenské hodnoty a přírodní bohatství. Jeho cílem je uchovat kvalitu života současných generací, aniž by byla ohrožena kvalita života a naplňování potřeb generací budoucích. Propojuje sociální, environmentální a ekonomické základy společnosti (Ministerstvo životního prostředí, 2019).

Tento trend je **hybnou silou v jeho rozvoji** a lze předpokládat, že z dlouhodobého hlediska se bude dále rozvíjet.

Stěžejním **faktorem úspěchu** je marketing aktivit organizace. Jak již bylo uvedeno výše, zákazníci si mohou vybrat z komerčních firem anebo podpořit nákupem činnost neziskových organizací. Organizaci se špatnou pověstí nebo aktivitami, které zákazníci neznají, zřejmě nikdo nepodpoří. Liga se zabývá kontroverzními tématy. Společnost je o jejích postupech a názorech často informována ve zpravodajských relacích, novinách a na internetových fórech. Odvrácenou stranou dobré informovanosti jsou ne vždy dobré vztahy s veřejností. Kontroverznost činností dělí společnost na dva tábory. Zastánci opozičních názorů raději podpoří činnosti konkurenčních obchodů.

2.3.1 Stávající konkurence

Na území Brna se nachází velké množství zastaváren a second handů. Z komerčních patří k největším Genesis, jež má po celém Brně hustou síť prodejen a velmi nízké ceny. Dobročinný obchod Šuplig je závislý na darovaných věcech, proto lze mezi jeho konkurenty zařadit i různé formy bazarů, kde mohou fyzické osoby své zboží bezúplatně směňovat či za symbolickou cenu prodávat. V komunitních a rodinných centrech se pravidelně konají sezónní burzy s obnošeným oblečením, hračkami apod. Za účelem prodeje obnošeného oblečení se jednou za měsíc koná Hadrárna Brno a také bleší trhy v Alfa pasáži, kde mohou lidé prodávat různé věci, pro něž nemají využití. Dalším potenciálním konkurentem je tzv. Zóna bez peněz – SWAP ve Skleněné louce, založená na principu výměny nevhodných dárků, dobrého oblečení, knih, zachovalých drobných potřeb do domácnosti, které mohou zdarma posloužit dalším lidem.

Například Hadrárna Brno má na svých facebookových stránkách 4,8 tis. příznivců, což vypovídá o značné oblíbenosti této formy nákupu mezi obyvateli Brna. Dobročinný obchod Šuplig bojuje v Brně o přízeň zákazníků, respektive dárců se 3 pobočkami Nadačního obchodu Veronica (Nadace Veronika, 2019) a 6 pobočkami Charitních prodejen Baltazar provozovaných Diecézní charitou Brno (Charita České republiky, 2019). Diecézní charita Brno je největším konkurentem, jelikož spolupracuje ve sběru oblečení a hraček s obcemi na celém území Jihomoravského kraje a v roce 2017 získala dotaci ministerstva životního prostředí na rozšíření již vybudované, funkční a sociálně zaměřené sítě sběrných kontejnerů a na pořízení svozového automobilu. Pořízení sběrných kontejnerů jí oproti ostatním neziskovým organizacím přineslo značnou výhodu v množství získaného prodejního artiklu (Charita České republiky, 2019).

2.3.2 Hrozba nově vstupujících firem

Podnikatelské prostředí, v němž působí zkoumaná organizace, má dlouhodobou tradici. Velikost trhu pro odbyt zboží je omezena územím Brna a počtem obyvatel, kteří zde trvale žijí, studují nebo dojíždějí za prací. V souladu se silící propagací trendu sdílené ekonomiky, umožňující zvýšení efektivity využívání statků a šetrnost ve vztahu ke vzácným zdrojům (Delloite, 2017), a trendem udržitelného rozvoje je pravděpodobné, že zájem o vstup na tento trh zejména ze strany neziskových organizací v budoucnu poroste. Neziskové organizace se stejně jako Liga potýkají s nedostatkem financí a založení dobročinného obchodu je jednou z cest, jak se organizace může stát nezávislou na dotacích z veřejných rozpočtů. Bariéry pro vstup na trh téměř neexistují. Každá nezisková organizace může v rámci vedlejší činnosti podnikat a zisky využívat k dotování svých dobročinných aktivit. V Brně má sídlo mnoho celorepublikově známých neziskových organizací, jež by dokázaly odlákat zákazníky na svoji stranu. Jedná se například o Nadaci Partnerství, Hnutí Duha – Přátelé Země Česká republika, Franka Bolda či Rozkoš bez rizika. Zmiňované subjekty mají v České republice dlouhodobou tradici, tudíž se oproti menším organizacím těší větší podpoře dárců, kteří jim zajišťují stabilnější finanční zázemí. Proto by je bariéra v podobě počátečních nákladů nemusela odradit. Překážku pro vstup na trh tvoří zaběhlé dobročinné obchody, jež mají vytvořenou jistou pozici a mají také své pravidelné zákazníky.

2.3.3 Vliv odběratelů

Jedním z nejpodstatnějších faktorů pro analýzu konkurence a vytvoření marketingového plánu je definování cílové skupiny. V našem případě jsou odběratelé konečnými zákazníky, tzn. nakoupené zboží slouží pro jejich soukromou potřebu. Převážnou část zákazníků tvoří obyvatelé Brna, zbytek tvoří studenti žijící v Brně a lidé dojíždějící za prací v okolí obchodu. Pro vybudování nové pobočky je důležitá spokojenost stávajících zákazníků a předávání pozitivních referencí svému okolí. Obchodní politika Šupligu se vyznačuje individuálním přístupem k zákazníkům a je nedílnou součástí podnikatelského záměru pro rozšíření aktivit.

S ohledem na silné konkurenční prostředí je vyjednávací síla odběratelů vysoká. Zákazníci očekávají nastavení cenové politiky v souladu s ekonomickou situací v regionu, poskytovanou kvalitou nabízeného zboží a také s ohledem na ceny konkurenčních dobročinných obchodů. Všechny uvedené faktory budou při nastavování cenové politiky nové pobočky zohledněny.

Mezi budoucí zákazníky můžeme zařadit bez ohledu na pohlaví či sociální zázemí téměř všechny věkové kategorie s výjimkou studentů mezi 7. a 19. rokem. Při povinné školní docházce dochází k vytváření osobnosti a názorů. Velký vliv na dítě mají spolužáci, kterým se chce přizpůsobit (Kelarová, 2011, str. 97).

Z toho plyne, že o použité zboží mezi studenty nebude velký zájem. Tuto skutečnost potvrzuje i analýza provedená mezi zákazníky stávajícího obchodu (viz tabulka č. 7). Ve vybrané lokalitě, tedy Brně, žije 377 319 obyvatel. Cílovou skupinou jsou obyvatelé nad 15 let. Děti do 6 let jsou sice cílovou skupinou, ale nákupy za ně provádějí dospělí. Právě na tyto zákazníky bude nová pobočka Šupligu cílit (WANET, 2019).

Rozhodujícím faktorem z pohledu cílové skupiny je skutečná adresa bydliště, případně pracoviště. Lze předpokládat, že obyvatelé městské části Líšeň nebudou ochotni strávit hodinu cestováním do městské části Bohunice kvůli nákupu použitého zboží, případně tam odvézt věci k darování, a poskytnou je nejbližšímu sběrnému kontejneru či dobročinnému obchodu.

Tabulka č. 7: Potenciální klientela

Pohlaví	
Žena	ANO
Muž	ANO
Věková skupina	
0–6 let	ANO
7–19 let	NE (spíše)
20–65 let	ANO
65 a více let	ANO
Všeobecné informace	
Místo bydliště	Zcela rozhodující
Místo pracoviště	Zcela rozhodující
Velikost příjmu	Částečně rozhodující
Životní styl	Osoby, zajímající se o udržitelnost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.4 Vliv dodavatelů

V případě dobročinného obchodu není možné chápat vyjednávací sílu dodavatelů v klasickém pojetí. Dodavatelé neboli fyzické osoby darující oblečení a různé předměty tak činí nahodile a bezúplatně. Bez dárců by celá koncepce dobročinného obchodu zanikla a zboží by muselo být nakupováno, čímž by se zvedly provozní náklady. Je nutné klást velký důraz na dobré vztahy s dodavateli, aby tito byli motivováni a pravidelně se s dary v podobě pro ně nepotřebných věcí vraceli zpět do Šupligu.

2.3.5 Substituční produkty

Stejně jako ve většině jiných odvětví představují substituty reálnou hrozbu. V našem případě se jedná zejména o zboží nabízené konkurenčními obchody, ať již dobročinnými či klasicky komerčními. Jako substitut lze chápat i zboží nabízené přes různé internetové bazary, Facebook či mobilní aplikace typu Vinted a Letgo. U zákazníků, pro něž je důležitá cena a o ekologickou stránku svého nákupu se až tolik nezajímají, je vhodným substitutem nové zboží prodávané obchodními domy ve slevových akcích.

2.3.6 Závěr analýzy konkurenčního prostředí

Nová pobočka dobročinného obchodu bude působit na trhu, kde je značná a dobře zavedená konkurence, což může být problém při získávání nových zákazníků a dodavatelů (dárců). Stávající pobočka dobročinného obchodu Šuplig se řadí do

zavedených prodejen s dobrým jménem, což by mohlo usnadnit přilákání zákazníků v nové lokalitě. Největší vyjednávací sílu mají dodavatelé v podobě dárců oblečení a dalšího zboží. Bez nich by se musel zcela změnit obchodní koncept dobročinného obchodu, případně by se musela zajistit logistika části zboží ze stávajícího obchodu do nového. Významná je i síla odběratelů neboli zákazníků. Změna v jejich preferencích značí ekonomické problémy obchodu. Vyjednávací síla substitutů a stávající konkurence není tolik výrazná. V roce 2017 byla otevřena nová pobočka obchodu Diecézní charity Brno přímo naproti stávajícímu obchodu Šuplig bez přímého dopadu na tržby a objem darovaného zboží.

2.4 Strategická analýza interní

K navržení účinné strategie vedoucí k její realizaci a udržení, je nutné analyzovat vnitřní zdroje a schopnosti organizace, respektive určit svá silná a slabá místa.

2.4.1 Hmotné zdroje

Liga lidských práv nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Sídlo organizace stejně jako dobročinný obchod Šuplig sídlí v pronajatých prostorách se smlouvou na dobu neurčitou, nájmem zvyšujícím se každoročně o inflaci a výpovědní lhůtou v délce 2 měsíce od prvního dne měsíce následujícího po podání výpovědi. Nová pobočka bude vybudována opět v pronajatých prostorách, což značí velké omezení ve výběru vhodných prostor z pohledu současné nájemní cenové politiky.

2.4.2 Nehmotné zdroje

Organizace nevlastní žádné patenty. Liga vlastní 10 seminářů akreditovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), v jejichž rámci může školit pedagogy na obou stupních základních škol, pedagogy středních škol, psychology a ostatní zaměstnance vzdělávacích institucí. Liga je držitelem autorských práv k certifikaci Férových škol, kterou ve spolupráci s MŠMT a Českou školní inspekcí základním školám nabízí. Konkurenční výhodou může být též know-how v právní oblasti, známé jméno organizace a dobře zavedený název obchodu, který přiláká nové zákazníky snáze než konkurence nově vstupující na trh.

2.4.3 Finanční zdroje

Liga lidských práv jako nestátní nezisková organizace musí vést účetně oddělené hospodaření týkající se hlavní (bohulibé) a vedlejší (komerční) činnosti. Nezisková organizace by v hlavní činnosti neměla vykazovat ztrátové či ziskové hospodaření. Zapsané spolky spadají dle zákona o dani z příjmu do kategorie veřejně prospěšných poplatníků s tzv. úzkým základem daně. V praxi to znamená, že letošní zisky z komerční činnosti nemohou být použity na financování bohulibých aktivit organizace ve stejném roce nýbrž až v následujícím. Nejprve musejí být předmětem daně, kdy si organizace dle odst. 7 § 20 zákona o dani z příjmu může odečíst od základu daně částku v maximální výši 300 000 Kč za předpokladu, že tuto úsporu na dani použije v následujícím roce k financování aktivit hlavní činnosti (Zákon č. 586/1992).

Tabulka č. 8: Vývoj tržeb Šupligu 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady	70 102 Kč	333 461 Kč	299 369 Kč	397 335 Kč	424 215 Kč
Tržby	98 639 Kč	354 388 Kč	286 021 Kč	450 089 Kč	499 897 Kč
Zisk	28 537 Kč	20 927 Kč	-13 348 Kč	52 754 Kč	75 682 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů Ligy lidských práv)

V roce 2018 vykazoval dobročinný obchod Šuplig zisk ve výši 75 681,76 Kč. Jak vyplývá z tabulky č. 8, tržby s výjimkou roku 2016 mají rostoucí tendenci. Společně s nimi rostou rovnoměrně náklady a zisk.

Prostřednictvím využití statistických modelů regresní analýzy, byly na základě výsledků z minulých let predikovány tržby obchodu Šuplig až do roku 2021. K samotné prognóze byla využita data tržeb za roky 2014 až 2018, která byla následně použita v lineárním, kvadratickém, exponenciálním a logaritmickém regresním modelu. Jako nezávislá proměnná byl ve všech regresních modelech vzat konkrétní rok a jako závislá proměnná byla použita hodnota tržeb v daném roce. Model s nejvyšší hodnotou adjustovaného indexu determinace, na základě kterého je vybrán nejpresnější model, byl logaritmický model regresní analýzy s hodnotou 0,75. Samotnou predikci tržeb obchodu Šuplig na roky 2019 až 2021 lze vidět v následující tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Predikce tržeb 2019-2021

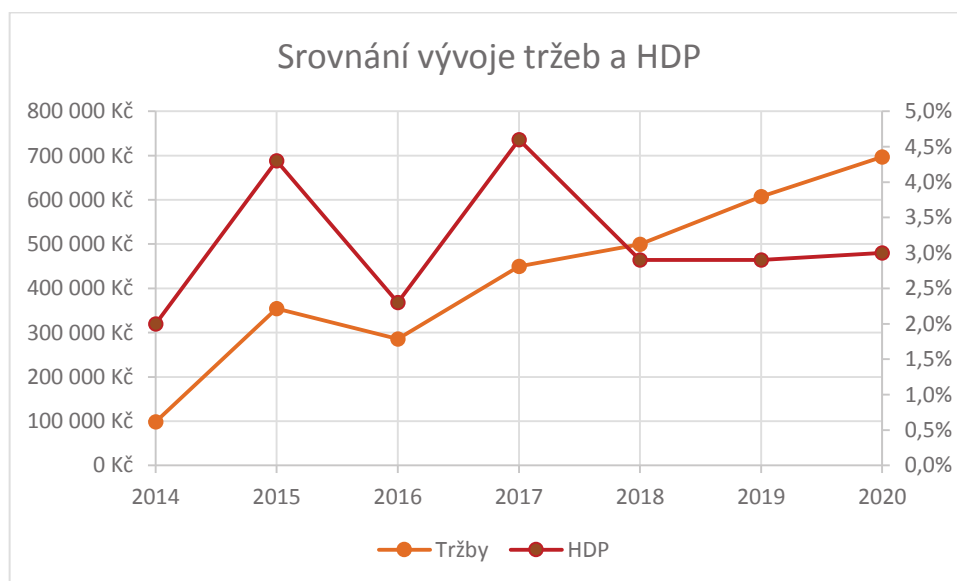
	2019	2020	2021
Tržby	607 129 Kč	696 800 Kč	786 426 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spolu s predikcí byla také testována statistická závislost a významnost daného logaritmického modelu, kdy bylo na základě hodnoty korelačního koeficientu 0,97 zjištěno, že tržby jsou velmi silně závislé a z 81,4 % jsou ovlivněny daným rokem. Současně bylo zjištěno, že při hladině významnosti 0,05 je daný logaritmický regresní model statisticky významný.

Současně byl zkoumán vliv vývoje HDP na tržby obchodu Šuplig, kdy byla využita data z tržeb za roky 2014 až 2020 spolu s hodnotami HDP v letech 2014 až 2020. V první řadě byly také použity výše zmíněné regresní modely, kdy jednoznačně nejvyšší hodnotu adjustovaného indexu determinace dosahoval kvadratický regresní model a to konkrétně hodnoty 0,71. Z použitého regresního modelu bylo zjištěno, že tržby obchodu jsou ovlivněny z 81,1 % vývojem HDP. Korelační analýzou však bylo zjištěno, že mezi velikostí tržeb a vývojem HDP je slabá závislost. Korelační koeficient mezi těmito veličinami dosahuje hodnoty pouze 0,3. I tento regresní model je však při hladině významnosti 0,05 statisticky významný, neboť hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota testu.

Sloučením těchto dvou analýz do vícerozměrného lineárního regresního modelu bylo zjištěno, že výše tržeb obchodu jsou z 92 % ovlivněny vývojem HDP a daným rokem. Toto vzájemné porovnání hodnot v letech 2014 až 2020 je vyobrazeno v následujícím grafu č. 3, na kterém je zaznamenán vývoj tržeb, který potvrzuje rostoucí trend a vývoj HDP, který má trend mírně rostoucí.



Graf č. 3: Srovnání vývoje tržeb a HDP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ačkoliv ze zkoumaného statistického modelu vyplynula velmi slabá závislost velikosti tržeb na vývoji HDP, bylo nutné ještě zkoumat jeho statistickou významnost. Při hladině významnosti 0,05 je i tento vícerozměrný lineární regresní model statisticky významný, neboť testové kritérium je větší než kritická hodnota testu. Podrobnější informace o hospodaření Ligy lidských práv jsou uvedeny v kapitole 2.7 Finanční analýza.

2.4.4 Lidské zdroje

Organizace má 15 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a v průměru 100 spolupracovníků na dohody o provedení práce. Mimo to dlouhodobě spolupracuje se dvěma advokátními kancelářemi, které jí pomáhají se zastupováním klientů. Na základě valné hromady konané 10. prosince 2018 byl ustanoven jeden statutární zástupce, který je současně lídrem organizace. Není však veden jako zaměstnanec na hlavní pracovní činnost. Tato změna není v době zpracování práce zanesena v obchodním rejstříku.

V dobročinném obchodě Šuplig pracují 4 stálí zaměstnanci na dohody o provedení práce. Mají ukončené středoškolské vzdělání. Z genderového hlediska se jedná o 1 muže a 3 ženy. Uvedení zaměstnanci občas vypomáhají nad rámec svých dohod i jako dobrovolníci na základě dobrovolnické smlouvy. Mimo to jim celoročně vypomáhají další 3 dobrovolníci. Tým Šupligu pracuje ve stejném složení třetím rokem, fluktuace zaměstnanců je tedy nulová. Zaměstnance práce baví a dává jim smysl. Rádi by své zkušenosti využili při rozšiřování nové pobočky a z počátku by se podíleli také na jejím vedení.

Celkový přehled lidských zdrojů v organizaci lze nalézt v tabulce č. 10, které jsou mezi sebou porovnány v rámci hlavního pracovního poměru a dohody o provedení práce.

Tabulka č. 10: Lidské zdroje Liga lidských práv

Zaměstnanci k 31.12.2018	Hlavní pracovní poměr	Dohoda o provedení práce
Muži – počet	0	13
Ženy – počet	15	89
Průměrný věk	33,79	40,2
Vzdělání – středoškolské	1	7
Vzdělání – vysokoškolské	14	94

(Zdroj: Liga lidských práv, 2019)

2.5 Analýza 7S

V rámci této kapitoly bude analyzováno vnitřní prostředí organizace, konkrétně sedm významných a vzájemně propojených faktorů vedoucích ke správnému vedení úspěšného podniku.

2.5.1 Strategie

Základními hodnotami v strategii Ligy lidských práv jsou spravedlnost, svoboda, důstojnost a participace.

Liga ve své strategii z listopadu 2018, schválené valnou hromadou v prosinci téhož roku, definuje sedm níže uvedených oblastí s dílčími cíli, na jejichž dosažení si stanovila horizont pěti let. Jednotlivé oblasti strategie jsou:

- vzdělávání dětí;
- autonomie v rozhodování o zdraví;
- porodnictví a sterilizace;
- očkování;
- sociálně právní ochrana dětí;
- bezplatná právní pomoc a osvěta;
- výuka na vysokých školách (Liga lidských práv, 2018).

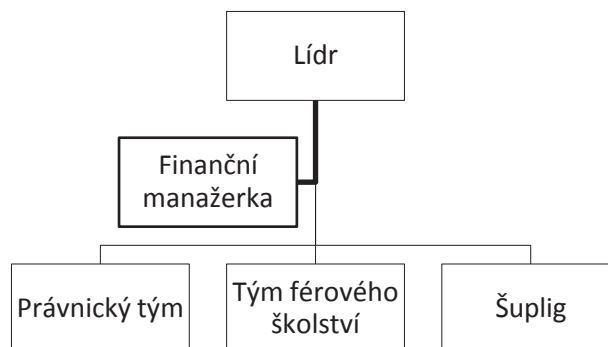
Strategie Ligy lidských práv je v hierarchii dokumentů postavena nejvýše. Dílčí cíle jsou každoročně s ohledem na legislativu a fluktuaci zaměstnanců aktualizovány. Na základě celoligové strategie si každý tým vytváří harmonogram jednotlivých kroků, které musejí být pro dosažení cílů splněny.

Strategií Šupligu je maximalizace zisku. Nastavení rozdělení zisku na různé aktivity má na starosti tzv. akční tým Šupligu, složený z lídra, finanční manažerky a vedoucí obchodu.

2.5.2 Struktura

Organizační struktura Ligy a Šupligu je liniová. Organizaci řídí lídr, který je současně i statutárním zástupcem organizace. Každý tým má svého vedoucího, který s lídrem a finanční manažerkou komunikuje své potřeby na pravidelných týdenních poradách. Na strategickém rozhodování například v oblasti fundraisingu, podávání

nových projektů, nebo množství režijních pracovníků se podílejí všichni zaměstnanci na pravidelných měsíčních poradách.



Obrázek č. 7: Organizační struktura Ligy lidských práv, z. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.3 Systémy

K evidenci klientů a hodin odpracovaných na jednotlivých kauzách Liga využívá pronájem externího advokátního systému Preator. Evidence všech elektronických dokumentů a podkladů k projektům probíhá formou ukládání na sdílené weby Office 365+ od Microsoftu, jež tyto služby poskytuje neziskovým organizacím zdarma. Sdílené weby usnadňují práci zaměstnancům. Mohou se přihlásit kdykoliv a odkudkoliv, pokud mají přístup k internetu. Účetnictví organizace je vedeno v systému Kelexpress společnosti KELOC CS, přístup do něj má pouze finanční manažerka a účetní organizace.

Šuplig eviduje své tržby prostřednictvím systému elektronické evidence tržeb. Tržby každý den předává jedna z prodavaček účetní v sídle organizace. 10 % z denních tržeb je převedeno do sbírky Ligy. Finanční dary od nakupujících jsou zaměstnanci Šupligu evidovány v excelovské tabulce a účetní je po obdržení eviduje v účetnictví odděleně.

2.5.4 Styl práce vedení

Organizace v současnosti uplatňuje liberální styl řízení v kombinaci s participativním stylem. Lídr se většinou drží v pozadí a neprojevuje se aktivně. Velmi často se také zříká odpovědnosti a přenechává rozhodování na ostatních zaměstnancích.

Ve vztahu organizace k Šupligu je způsob vedení stejný. Vedoucí obchodu uplatňuje vůči svým kolegům demokratický styl vedení, což znamená, že se aktivně zapojuje a poskytuje prostor k vyjádření na pravidelných týdenních poradách i zbytku týmu. Závěrečné rozhodnutí prezentované vedení organizace zůstává na vedoucí.

2.5.5 Spolupracovníci

Počet a strukturu zaměstnanců detailně popisuje kapitola 2.4.4. Fluktuace zaměstnanců organizace je značná. Situace je dána tím, že zejména v právnickém týmu nastupují čerství absolventi, ti po získání povinné praxe jako koncipienti úspěšně složí advokátní zkoušky a nemohou dále setrvat v zaměstnaneckém poměru. Dalším hlavním důvodem k častým změnám ve složení zaměstnanců patří zejména u žen založení rodiny a následné stěhování mimo Brno. Posledním důvodem je možnost dosažení vytyčených cílů ve strategických oblastech. Liga má omezené finance a tím i svoji kapacitu, kterou může vytyčeným cílům věnovat. Proto v praxi zaměstnanci přestupují například do kanceláře veřejného ochránce práv či do Agentury pro sociální začleňování spadající pod Úřad vlády České republiky. Přechod k jiné organizaci nebývá důsledkem demotivace, ale spíše výsledek hledání stabilnějšího zázemí a větších pravomocí, jejich pomocí mohou v dosažení cíle dané oblasti dosáhnout.

Tým Šupligu pracuje ve stejném složení třetím rokem. Před nástupem tohoto týmu fungoval Šuplig pouze na dobrovolnické bázi, což se pro Ligu ukázalo jako nevýhodné. Dobrovolníci bez finanční odměny a bližších vztahů s dalšími zaměstnanci Ligy nebyli motivováni zkoušet nové cesty a propagaci obchodu.

2.5.6 Schopnosti

Zkušených zaměstnanců si organizace cení. Potenciální zaměstnance se snaží oslovit již při studiu a navázat s nimi vztah na dobrovolnické bázi. Pokud mají potenciál, organizace je osloví a nabídne jim pracovní právní vztah. Zkušenosti jim postupně předávají starší mentoři.

Současná vedoucí Šupligu v Lize působila od roku 2008 jako asistentka. Měla na starosti prvotní komunikaci s potenciálními klienty, vedení kanceláře a koordinaci dobrovolníků. Umí jednat s lidmi a její motivace pomáhat Lize je inspirací pro další členy týmu.

2.5.7 Sdílené hodnoty

Na formulování mise a vize se podílejí všichni zaměstnanci Ligy, jelikož je žádoucí, aby s nimi byli ztotožnění a podíleli se na jejich naplňování.

Mise organizace je definována následovně: „*Chráníme lidská práva těch, kteří se nemohou bránit. Usilujeme o změnu legislativy a praxe institucí a upozorňujeme na porušovaná lidských práv a svobod. Informujeme a vzděláváme odbornou i laickou veřejnost.*“ (Liga lidských práv, 2018).

Vizi organizace charakterizuje „*spravedlivá společnost, která respektuje svobodu jednotlivce, zajišťuje jeho důstojný život a dává každému příležitost podílet se na věcech, které se ho týkají.*“ (Liga lidských práv, 2018).

Misí Šupligu je motto „*Jde o radost*“ (Liga lidských práv, 2019).

Radost přináší dárcům, kteří najdou využití pro své nepotřebné věci a přidanou hodnotou jim je příspěvek na dobrou věc. Kupujícím Šuplig přináší radost z nákupu nových věcí za výhodné ceny v příjemném prostředí. V neposlední řadě učiní radost klientům Ligy, kteří díky zisku z prodeje získají bezplatnou právní pomoc (Liga lidských práv, 2019).

2.5.8 Závěr analýzy vnitřního prostředí

Modelem 7S bylo zjištěno, že organizace má jednoduchou strukturu řízení a zaměstnanci velkou měrou participují na řízení organizace, což je motivuje k samostatnosti a hledání cest pro naplňování vytyčených strategických cílů v oblastech, na kterých pracují.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednu z klíčových analýz diplomové práce. Touto metodou budou analyzovány silné a slabé stránky, stejně jako případné příležitosti a hrozby nové pobočky Šupligu.

Každému bodu z výše uvedených oblastí budou přiřazeny body v intervalu 1–4. Hodnoty 3–4 jsou určeny pro silné stránky a příležitosti. Hodnota 4 znamená, že se jedná o nejvýznamnější silnou stránku, respektive příležitost. Hodnota 3 představuje méně významnou silnou stránku, respektive příležitost. Oproti tomu hodnoty 1–2 jsou určeny pro slabé stránky a hrozby. Hodnota 2 znamená, že se jedná o nejvýznamnější slabou stránku, respektive hrozbu. Hodnota 1 představuje méně významnou slabou stránku, respektive hrozbu. Každému bodu musí být přiřazena i váha v rozmezí 0,0 až 1,0.

Součet vah silných a slabých stránek je roven hodnotě 1,0. Stejně tak je tomu i u součtu vah příležitostí a hrozeb, který musí být roven hodnotě 1,0.

Následně bude u každého bodu vypočítán vážený aritmetický průměr z přidělených hodnot a vah. Získané 4 dílčí průměry za jednotlivé části SWOT analýzy budou dosazeny do schématu SWOT analýzy, z čehož vyplyne nejvhodnější strategie pro založení nové pobočky Šupligu.

2.6.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí matice IFE. Z tabulky č. 11 je zřejmé, že mezi silné stránky Dobročinného obchodu Šuplig patří zavedený název. Dále dlouhodobá spolupráce s mezinárodními firmami působícími v Brně, které podporují charitativní sběr oblečení od svých zaměstnanců pro Šuplig. Neméně významnou silnou stránkou je i stabilní zázemí organizace napomáhající dalšímu rozvoji Šupligu. Výsledná hodnota 2,97 znamená, že se Šuplig nachází z pohledu interní síly na rozhraní střední a vysoké pozice.

Tabulka č. 11: Matice IFE Šupligu

Silné stránky (S)	Váha	Hodnocení	Vážený poměr
S1 Stabilita organizace	0,10	4	0,40
S2 Druhé největší město v ČR	0,05	3	0,15
S3 Zavedený název obchodu	0,20	4	0,80
S4 Orientace na zákazníka	0,10	3	0,30
S5 Spolupráce s korporacemi (sbírky oblečení)	0,14	4	0,56
Slabé stránky (W)			
W1 Nestálé portfolio produktů	0,10	2	0,20
W2 Omezené vlastní zdroje na investici	0,25	2	0,50
W3 Malé zkušenosti s podnikáním	0,06	1	0,06
Součet	1		2,97

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí matice EFE. Z tabulky č. 12 plyne, že mezi největší příležitosti patří dostatečné množství potencionálních zákazníků žijících v Brně a rostoucí trend v oblasti udržitelného způsobu života. Příležitostí pro rozvoj Šupligu se mohou stát i dotace na nová pracovní místa, která by zajistila plynulý

provoz nové i stávající pobočky a snížila by náklady na provoz. Výsledná hodnota 2,34 znamená, že obchod je ve střední externí pozici.

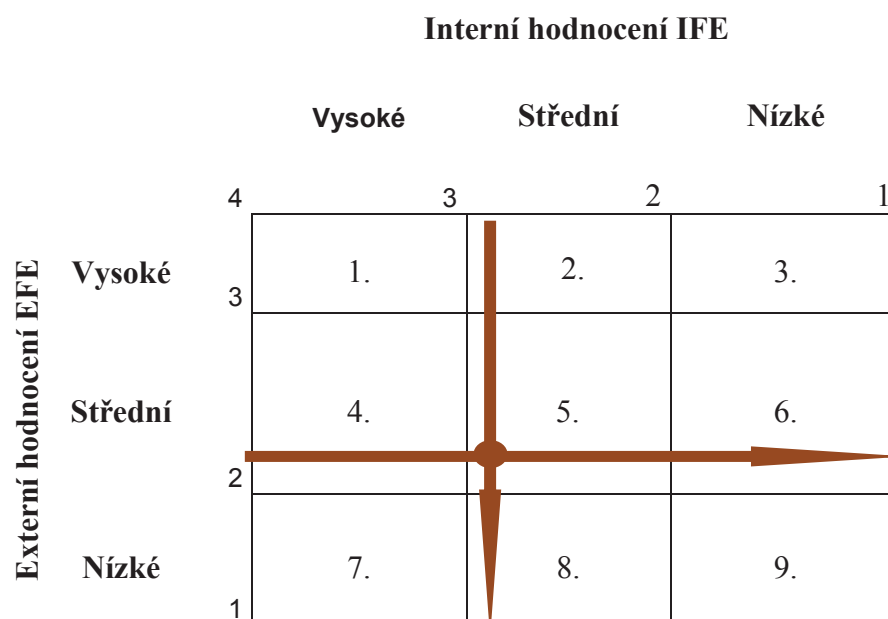
Tabulka č. 12: Matice EFE Šupligu

Příležitosti (O)	Váha	Hodnocení	Vážený poměr
O1 Rostoucí zájem o ekologii	0,10	4	0,40
O2 Dostatek potenciálních zákazníků	0,15	4	0,60
O3 Dotace na tvorbu pracovních míst	0,08	4	0,32
O4 Využití studentů k prodeji/propagaci	0,05	4	0,20
O5 Charitativní prodej na akcích města	0,05	3	0,15
Hrozby stránky (T)			
T1 Ekonomická recese	0,05	2	0,10
T2 Změny v legislativě ovlivňující podnikání neziskových organizací	0,07	1	0,07
T3 Žádná klientela nové pobočky	0,20	1	0,20
T4 Nová konkurence z řad neziskovek	0,05	2	0,10
T5 Zánik Ligy lidských práv	0,20	1	0,20
Součet	1		2,34

(Zdroj Vlastní zpracování)

Z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá, že Dobročinný obchod Šuplig se nachází v oblasti č. 5 neboli na střední pozici (viz obrázek č. 8).

2.6.3 Vyhodnocení matice IFE a EFE



Obrázek č. 8: Matice IE (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 13, jejímž obsahem je souhrn výsledků vnitřního a vnějšího prostředí, plyne, že Dobročinný obchod Šuplig by měl pro svůj další rozvoj zvolit ofenzivní strategii. V rámci výsledné strategie se Šuplig zaměří na oslovení nových zákazníků a dárců ve spolupráci s dalšími firmami v regionu. Při získávání nových zákazníků/dárců pro svoji novou pobočku využije svého zavedeného jména a zájmu o ekologii, čímž eliminuje případné slabé stránky v podobě nestálého prodejního portfolia.

Tabulka č. 13: SWOT matice Dobročinného obchodu Šuplig

	S – Strenghts Silné stránky 2,21	W – Weaknesses Slabé stránky 0,76
O – Opportunities Příležitosti 1,67	<i>Strategie SO (maxi-maxi)</i> <i>Ofenzivní strategie</i>	Strategie WO (mini-maxi) Poloofenzivní strategie
T – Threats Hrozby 0,67	Strategie SO (maxi-mini) Defenzivní strategie	Strategie WT (mini-mini) Boj o přežití

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7 Finanční analýza

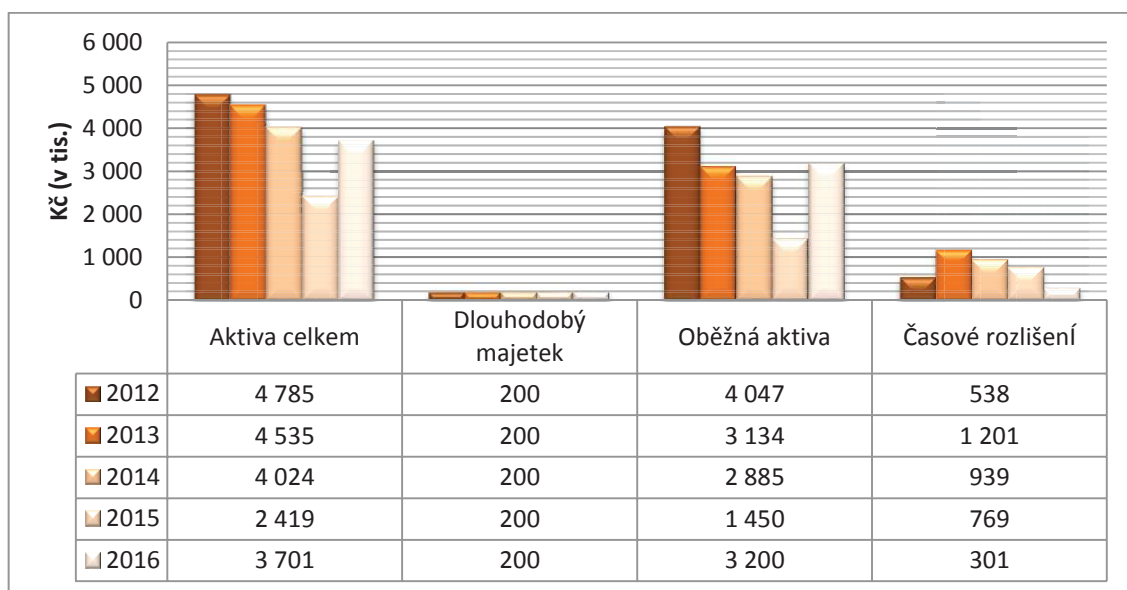
Jak již bylo v předchozích kapitolách několikrát zmíněno, Liga lidských práv je nezisková organizace, která musí z daňového hlediska rozlišovat hlavní a vedlejší ekonomickou činnost. Zatímco u hlavní činnosti se předpokládá, že roční hospodaření není ziskové, u vedlejší neboli podnikatelské činnosti je možné být jak v zisku, tak ve ztrátě. Liga má na hlavní činnost u Jihomoravského kraje vedenou veřejnou sbírku. V rámci sbírky jsou vyhlašovány kampaně pro její klienty, na něž přispívají dárci, buď přes portál darujme.cz, či zasíláním finančních prostředků přímo na transparentní bankovní účet veřejné sbírky. Mimo tohoto způsobu sbírání finančních prostředků se Liga zavázala na sbírku převádět min. 10 % z tržeb Šupligu. V praxi to tedy znamená, že v účetnictví se z ročních tržeb na účtu 602 u akce Šuplig odečte částka ve výši min. 10 % a přes účet fondů 911 se zaúčtuje na akci veřejná sbírka. V bance se příkazem převede stejná částka z běžného účtu na sbírkový účet organizace. Předmětem daně z vedlejší činnosti jsou pouze tržby ponížené o částku převedenou do sbírky.

Data pro výpočty jednotlivých ukazatelů vycházejí z dat organizace do roku 2016, jelikož v době dokončování diplomové práce nebyly zveřejněny daňová přiznání za následující roky.

2.7.1 Analýza majetkové struktury

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých aktiv v čase. Hodnoty změn položek jsou vyjádřeny v absolutních hodnotách a procentech. Graf č. 4 představuje ucelený vývoj v letech 2012-2016 z pohledu celkových aktiv, dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení. Z grafu je patrné, že velký podíl na stavu celkových aktiv má oběžný majetek. Tato vzájemná vazba je patrná zejména při kolísání oběžných aktiv v letech 2015 a 2016. Bilanční suma je nejvyšší v roce 2012. Následující roky docházelo k postupnému snížení a v roce 2015 došlo poklesu o 2,3 mil. oproti roku 2012. Dlouhodobý majetek je stále na stejné úrovni.



Graf č. 4: Vývoj vybraných aktiv v letech 2012-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Celková suma aktiv se do roku 2015 neustále snižovala. Od roku 2016 dochází ke skokovému navýšení. Tento trend je dán výkyvy v krátkodobém finančním majetku, zejména změnami finančních prostředků na bankovních účtech.

V následující tabulce č. 14 jsou vyobrazeny změny aktiv organizace v jednotlivých letech zapsané v absolutních hodnotách a v procentech.

Tabulka č. 14: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč

Aktiva	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Aktiva celkem	-250	-5,22 %	-511	-11,27 %	-1 605	-39,89 %	1 282	53,00 %
Dlouhodobý majetek	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
DNM	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
DHM	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
DFM	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Oběžná aktiva	-913	-22,56 %	-249	-7,95 %	-1 435	-49,74 %	1 750	120,69 %
Pohledávky	-88	-44,00 %	654	583,93 %	-524	-68,41 %	-168	-69,42 %
KFM	-825	-21,45 %	-903	-29,88 %	-911	-42,99 %	1 918	158,77 %
Časové rozlišení	663	123,23 %	-262	-21,82 %	-170	-18,10 %	-468	-60,86 %

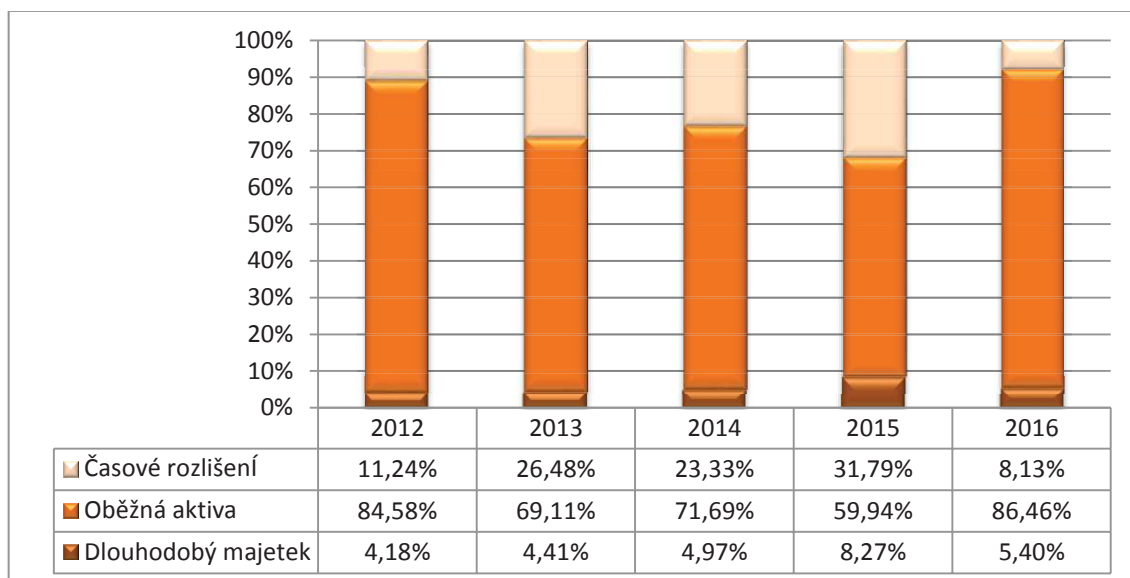
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Dlouhodobý majetek v rámci sledovaného období zůstal ve stejné výši. Liga má dlouhodobý finanční majetek v podobě základního kapitálu v LLP Vision s.r.o., kde je jediným společníkem.

Oběžná aktiva se vyvíjela v souladu s vývojem celkových aktiv. Významné změny nastaly u pohledávek v roce 2013–2015, kdy v roce 2014 jednomu ze zaměstnanců poskytnuta půjčka. V následujících třech letech prostředky vrátil. V roce 2014 prostřednictvím zmíněné půjčky došlo ke skokovému navýšení pohledávek o 583,93 %. Kolísání v průběhu let probíhalo i u krátkodobého finančního majetku. Toto kolísání je způsobeno vývojem hotovosti na bankovních účtech, jejíž výše je ovlivněna obdržením zálohových plateb od poskytovatelů dotací. Liga jako nezisková organizace nevlastní žádné zásoby, proto nejsou v tabulce č. 14 uvedeny.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza představuje procentní poměr jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech. Mezi přínosy této analýzy řadíme nezkreslení výsledků inflací, čímž je možné porovnávat hodnoty mezi jednotlivými roky případně srovnávat výsledky s organizacemi působícími ve stejném odvětví. Z grafu č. 5 vyplývá, že v rámci sledovaného období převažuje oběžný majetek nad ostatními formami aktiv.



Graf č. 5: Struktura aktiv v letech 2012-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

V tabulce č. 15 je vyjádřeno procentní zastoupení jednotlivých položek aktiv. Z tabulky je patrné, že oběžná aktiva se zpravidla tvoří minimálně 60 % z celkových aktiv. V posledním roce sledovaného období došlo k nárůstu krátkodobého finančního majetku o 49,94 %. Tento nárůst byl způsoben obdržáním první zálohové platby k novému projektu. V roce 2016 došlo k výraznému snížení pohledávek organizace, a to na 2 % z celkových aktiv. V témže roce také pokleslo časové rozlišení z 31,79 % na 8,13 %, což bylo způsobeno vyčerpáním dotací z předchozích let.

Tabulka č. 15: Vertikální analýza aktiv

Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	4,18 %	4,41 %	4,97 %	8,27 %	5,40 %
DFM	4,18 %	4,41 %	4,97 %	8,27 %	5,40 %
Oběžná aktiva	84,58 %	69,11 %	71,69 %	59,94 %	86,46 %
Pohledávky	4,18 %	2,47 %	19,04 %	10,00 %	2,00 %
KFM	80,40 %	66,64 %	52,66 %	49,94 %	84,46 %
Časové rozlišení	11,24 %	26,48 %	23,33 %	31,79 %	8,13 %

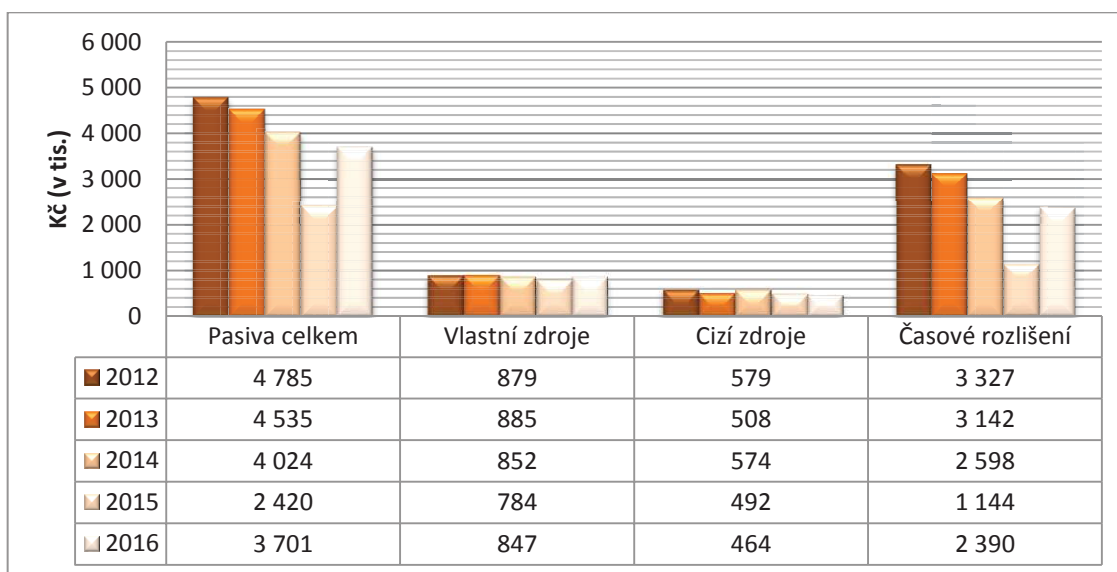
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

2.7.2 Analýza finanční struktury

Prostřednictvím horizontální analýzy bude provedena analýza vývoje pasiv napříč jednotlivými lety. Závěry jsou uvedeny ve dvou formátech, a to v absolutních (neboli peněžních) jednotkách a v relativním (neboli procentním) vyjádření. Současně bude provedena vertikální analýza pasiv organizace, která udává poměr jednotlivých pasiv vůči celkové sumě pasiv organizace. Hodnoty jsou uváděny v procentech.

Horizontální analýza pasiv

Z grafu č. 6 vyplývá složení pasiv v absolutních hodnotách. Ve sledovaném období jsou vlastní a cizí zdroje téměř konstantní. Stejně jako u celkových aktiv i celková pasiva mají do roku 2015 klesající tendenci. V roce 2016 Liga získala nový grant, což se pozitivně projevilo na stavu celkových pasiv, došlo k navýšení o 1,3 miliónu korun. Časové rozlišení kopíruje vývoj celkových aktiv. Jeho výše je typická pro nestátní neziskové organizace, jejichž hlavním zdrojem financí jsou granty a dotace. Výnosy jsou k 31. prosinci daného roku zaúčtovány do výše skutečných nákladů a rozdíl v poskytnutých zálohových platbách je pomocí účtů 383 (Výdaje příštích období) a 384 (Výnosy příštích období) převeden do dalšího roku.



Graf č. 6: Struktura pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Tabulka č. 16 vyjadřuje absolutní a relativní výši meziroční změny u jednotlivých položek pasiv organizace.

Tabulka č. 16: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč

Pasiva	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Pasiva celkem	-250	-5,22 %	-511	-11,27 %	-1 604	-39,86 %	1 281	52,93 %
Vlastní zdroje	6	0,68 %	-33	-3,73 %	-68	-7,98 %	63	8,04 %
Fondy	-16	-12,70 %	-74	-67,27 %	9	25,00 %	-45	-100,00 %
Výsledek hospodaření	60	8,39 %	41	5,29 %	-77	-9,44 %	108	14,61 %
Cizí zdroje	-71	-12,26 %	66	12,99 %	-82	-14,29 %	-28	-5,69 %
Dlouhodobé závazky	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Krátkodobé závazky	-71	-12,26 %	66	12,99 %	-82	-14,29 %	-28	-5,69 %
Časové rozlišení	-185	-5,56 %	-544	-17,31 %	-1 454	-55,97 %	1 246	108,92 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Bilanční suma měla snižující se tendenci až do roku 2015. V roce 2016 došlo k významnému nárůstu celkových pasiv o 52,93 % oproti roku 2015. Na tomto zvýšení se podílelo zejména časové rozlišení částkou 1,2 milionů. U fondů (účet 911) došlo v průběhu sledovaného období k jejich vyčerpání. Jednalo se o prostředky z veřejných dotací určené pro projektové partnery.

Vlastní zdroje měly ve sledovaném období kolísavý charakter. V letech 2014-2015 docházelo ke snižování fondů, především z důvodů čerpání finančních prostředků projektovými partnery. V roce 2016 byly fondy nulové. Výsledek hospodaření mírně klesal, v roce 2016 však došlo oproti předchozímu roku k navýšení o 0,08 milionu. Nedostal se však na hodnotu v roce 2012, kdy byl nejvyšší za celé sledované období.

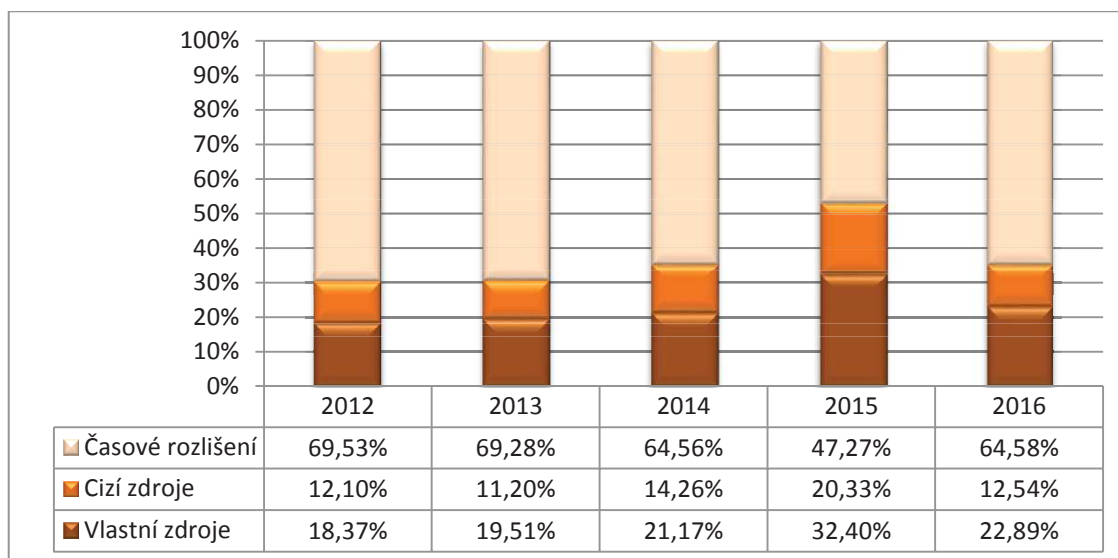
Cizí zdroje v období 2012-2016 klesly o 0,1 milionu. Na pokles mělo vliv snížení krátkodobých závazků. Výjimkou byl rok 2014, kdy se krátkodobé závazky a potažmo celkové cizí zdroje meziročně zvýšily o 12,99 %. Dlouhodobé závazky organizace měly po celou dobu nulovou hodnotu.

Časové rozlišení mělo ve sledovaném období významnou roli. V období 2011-2015 pokleslo o téměř 2,2 milionu. V roce 2016 vzrostlo o 1,2 milionu a přiblížilo se hodnotě v roce 2014.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza zobrazuje poměr jednotlivých položek pasiv na celkové sumě aktiv. Výsledná hodnota je uváděna v procentech. V rámci této metody nedochází ke

zkreslení výsledků inflací a je tedy možné výsledky porovnat s předchozími roky, případně s obdobnými organizacemi.



Graf č. 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Graf č. 7 znázorňuje strukturu pasiv za období 2012–2016. Z grafu je zřejmé, že vlastní zdroje převažovaly po celé období nad cizími zdroji. Časové rozlišení kromě roku 2015, kdy pokleslo pod 50 % z celkových pasiv, tvořilo více jak 60 % zdrojů po celé sledované období.

Tabulka č. 17 vyjadřuje podíl jednotlivých položek pasiv na celkové sumě pasiv organizace. Jak již bylo uvedeno výše v období 2012–2016 dominuje pasivům časové rozlišení, který kromě roku 2015 převyšoval 60 % z celkových pasiv.

Tabulka č. 17: Vertikální analýza pasiv

Pasiva celkem	2012	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní zdroje	18,37 %	19,51 %	21,17 %	32,40 %	22,89 %
Fondy	2,63 %	2,43 %	0,89 %	1,86 %	0,00 %
Výsledek hospodaření	14,94 %	17,09 %	20,28 %	30,54 %	22,89 %
Cizí zdroje	12,10 %	11,20 %	14,26 %	20,33 %	12,54 %
Dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé závazky	12,10 %	11,20 %	14,26 %	20,33 %	12,54 %
Časové rozlišení	69,53 %	69,28 %	64,56 %	47,27 %	64,58 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Vlastní zdroje tvořily přibližně 20 % z celkových pasiv. V roce 2015 zaznamenaly vlastní zdroje nárůst o 11 % oproti ostatním rokům, což bylo způsobeno zvýšením hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek tvořil většinu vlastních zdrojů. Dalším vlastním leč zanedbatelným zdrojem byly fondy, které v roce 2016 projektový partneři vyčerpali, a tato položka zůstala v uvedeném roce nulová.

Cizí zdroje jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Jejich výše se v letech 2012–2013 a 2016 pohybovala okolo 12 %, v roce 2014 a 2015 došlo k jejich marginálnímu navýšení. Ostatní položky vlastního kapitálu mají zanedbatelnou výši v poměru k celkovým pasivům.

Časové rozlišení se ve sledovaném období pohybovalo v rozmezí kromě roku 2015 nad 60 % z celkových pasiv. Pokles v roce 2015 byl zapříčiněn navýšením výsledku hospodaření 10,26 %.

2.7.3 Analýza výkazu zisku a ztrát

Tato kapitola práce je věnována horizontální a vertikální analýze výkazu zisku a ztrát. U obou analýz bude postupováno stejně jako u analýzy aktiv a pasiv. Horizontální analýza se zaměří na vyjádření meziročních změn v absolutních a relativních hodnotách. Vertikální analýza představí poměr mezi jednotlivými položkami vůči celkovým výnosům.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 18 znázorňuje meziroční změny jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztrát jak v absolutních, tak relativních hodnotách. Z provedené horizontální analýzy vyplývá, že organizace měla v období 2012-2016 kolísavé výsledky. Výrazné rozdíly lze vidět v roce 2014 a 2016. Skokové navýšení hospodářského výsledku o 32,5 % v roce 2014 způsobilo výrazné zvýšení tržeb za prodej vlastního zboží a služeb oproti předchozímu roku. V roce 2016 došlo k meziročnímu snížení hospodářského výsledku o 56 %, což bylo způsobeno poklesem ostatních výnosů (úroky, příjmy z pronájmu) o 41,47 %. Z tabulky č. 16 je patrné, že dotační výnosy měly klesající tendenci. Tyto výnosy hospodářský výsledek organizace neovlivňují, neboť na konci každého roku jsou náklady jednotlivých projektů vyrovnány s výnosy pomoci časového rozlišení a hospodářský výsledek je nulový. Stejný postup je i u přijatých prostředků (darů), kdy nevyužitou část organizace převádí do dalších let a v účetnictví daného roku zůstává

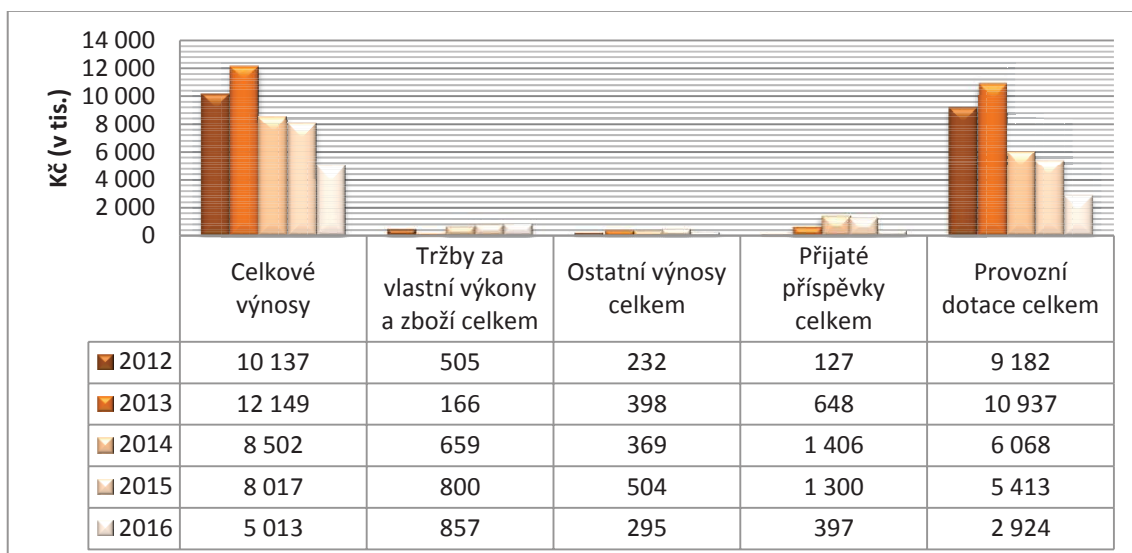
pouze ta část, jež odpovídá skutečně vynaloženým nákladům z nich hrazených. Hospodářský výsledek je tedy ovlivněn pouze výnosy z tržeb za prodej zboží a poskytnutých služeb, případně výnosy v podobě pronájmu, úroků či komerčních školení.

Tabulka č. 18: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč

Položky	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Celkové výnosy	2 012	19,85 %	-3 647	-30,02 %	-485	-5,70 %	-3 004	-37,47 %
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	-339	-67,13 %	493	296,99 %	141	21,40 %	57	7,13 %
Ostatní výnosy celkem	75	23,22 %	-29	-7,29 %	135	36,59 %	-209	-41,47 %
Přijaté příspěvky celkem	521	410,24 %	758	116,98 %	-106	-7,54 %	-363	-27,92 %
Provozní dotace celkem	1 755	19,11 %	-4 869	-44,52 %	-655	-10,79 %	-2 489	-45,98 %
Celkové náklady	2 010	19,90 %	-3 660	-30,23 %	-482	-5,70 %	-2 976	-37,35 %
Spotřebované nákupy celkem	-57	-13,70 %	-180	-50,14 %	-23	-12,85 %	194	124,36 %
Služby celkem	1 293	32,27 %	-2 044	-38,57 %	54	1,66 %	-1 413	-42,69 %
Osobní náklady celkem	830	-15,13 %	-1 375	-21,77 %	-529	-10,71 %	-1 718	-38,94 %
Ostatní náklady celkem	-56	-29,47 %	-61	-45,52 %	16	21,92 %	-39	-43,82 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	2	5,26 %	13	32,50 %	-3	-5,66 %	-28	-56,00 %
Daň z příjmů	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Výsledek hospodaření po zdaněním	2	5,26 %	13	32,50 %	-3	-5,66 %	-28	-56,00 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Podrobnější informace o vývoji výnosů jednotlivých položek v období 2012–2016 nalezneme v grafu č. 8. Z něj je patrné, že celkové výnosy od roku 2012 měly klesající charakter. Hlavním důvodem poklesu celkových výnosů byly výnosy z dotací.



Graf č. 8: Vývoj výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 19 zobrazuje procentuální podíl jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát pro neziskové organizace na celkových výnosech organizace, které jsou složeny z tržeb za prodej zboží a poskytnutých služeb, darů (přijaté příspěvky), dotací a kurzových zisků (ostatní výnosy).

Tabulka č. 19: Vertikální analýza VZZ

Položky	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové výnosy	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	4,98 %	1,37 %	7,75 %	9,98 %	17,10 %
Ostatní výnosy celkem	3,19 %	3,28 %	4,34 %	6,29 %	5,88 %
Přijaté příspěvky celkem	1,25 %	5,33 %	16,54 %	16,22 %	18,69 %
Provozní dotace celkem	90,58 %	90,02 %	71,37 %	67,52 %	58,33 %
Celkové náklady	99,63 %	99,67 %	99,38 %	99,38 %	99,56 %
Spotřebované nákupy celkem	4,10 %	2,95 %	2,11 %	1,95 %	6,98 %
Služby celkem	39,53 %	43,62 %	38,30 %	41,29 %	37,84 %
Osobní náklady celkem	54,12 %	51,99 %	58,12 %	55,03 %	53,74 %
Ostatní náklady celkem	1,87 %	1,10 %	0,86 %	1,11 %	1,00 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	0,37 %	0,33 %	0,62 %	0,62 %	0,44 %
Daň z příjmů	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření po zdanění	0,37 %	0,33 %	0,62 %	0,62 %	0,44 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Na první pohled je zřejmé, že se jedná o výkaz zisku a ztrát neziskové organizace. Výkaz neobsahuje položky typické pro výrobní podniky, jako je například výkonová spotřeba, přidaná hodnota či provozní a finanční hospodářský výsledek.

Dalším charakteristickým znakem pro nestátní neziskovou organizaci v rámci VZZ byla nulová daň v průběhu celého sledovaného období. Nulová daňová povinnost vyplývá z možnosti uplatnění daňového bonusu (podrobněji popsáno v kapitole 2.2.1). Z VZZ je patrné, že v letech 2012–2016 většinu výnosů tvořily dotace (58–90 %). Od roku 2012 docházelo ke snižování podílu dotací na celkových výnosech a organizace hledala jiné možnosti financování. Jak z VZZ vyplývá, od roku 2014 docházelo k výraznému navyšování přijatých příspěvků, a to až na 18,69 % z celkových výnosů v roce 2016. Mimo přijaté dary v letech 2014–2016 došlo také k navýšení výnosů z tržeb za prodané zboží a poskytnuté služby. Z 1,37 % v roce 2013 se jejich podíl zvýšil na 17,1 % v roce 2016. Z pohledu nákladů měly největší podíl na celkových výnosech osobní náklady (více jak 50 %). Výsledek hospodaření se pohyboval v rozmezí 0,33–0,62 % z celkových výnosů. U neziskových organizací výsledek hospodaření z hlavní činnosti je zpravidla roven nule. Nejinak tomu bylo ve sledovaném období i u Ligy lidských práv, kdy hospodářský výsledek odrážel výsledek její vedlejší (ekonomické) činnosti.

2.7.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vyjadřují rozdíl mezi součtem krátkodobých aktiv a součtem vybraných položek krátkodobých pasiv. Obvykle jsou používány ukazatele čistého pracovního kapitálu a čisté pohotové prostředky.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) v pohledu manažerského přístupu představuje pouze oběžná aktiva financovaná prostřednictvím dlouhodobých cizích zdrojů, neboli v jednodušším vyjádření se jedná o hodnotu oběžných aktiv vzniklou odečtením sumy krátkodobých závazků.

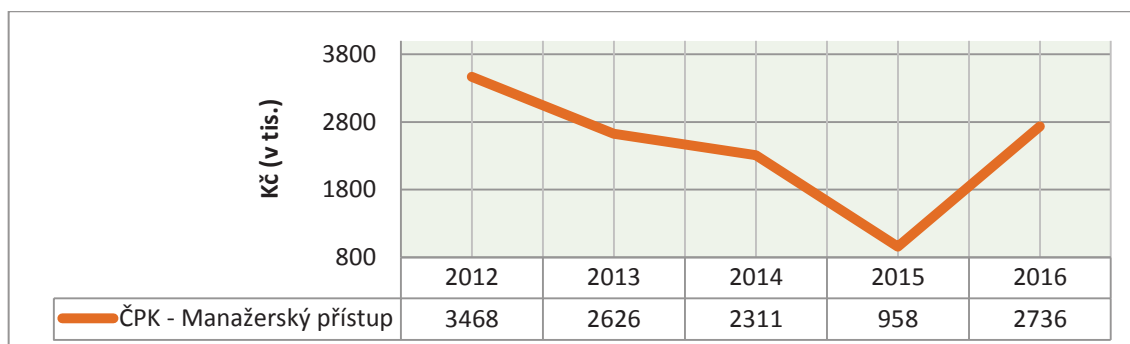
Tabulka č. 20: ČPK-manažerský přístup v tis. Kč

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	579	508	574	492	464
Oběžná aktiva	4 047	3 134	2 885	1 450	3 200
ČPK-Manažerský přístup	3 468	2 626	2 311	958	2 736

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Z tabulky č. 20 vyplývá, že čistý pracovní kapitál Ligy lidských práv dosahoval po celé sledované období kladných hodnot. Oběžná aktiva převažovala nad krátkodobými závazky. Kladná hodnota ČPK znamená, že organizace je stabilní a je schopna dostát svým finančním závazkům. Z grafu č. 9 je patrný výrazný pokles ČPK v roce 2015.

Pokles byl způsoben snížením hodnoty oběžných aktiv, jež byly zapříčiněné poklesem krátkodobého finančního majetku (viz kapitola 2.7.1).



Graf č. 9: ČPK-Manažerský přístup (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

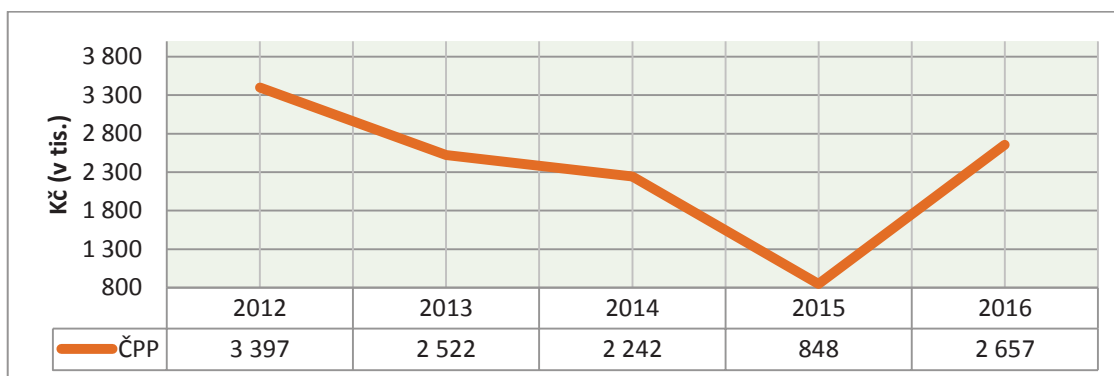
Čisté pohotové prostředky (ČPP) vyjadřuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

Tabulka č. 21: Čisté pohotové prostředky v tis. Kč

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé závazky	579	508	574	492	464
Peníze v pokladně	36	52	34	55	40
Peníze v bankách	4 011	3 082	2 851	1 395	3 160
ČPP	3 397	2 522	2 242	848	2 657

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Z tabulky č. 21 vyplývá, že čisté pohotové prostředky byly po celé sledované období v kladných hodnotách. Tyto byly způsobeny zejména finančními prostředky na bankovních účtech. Organizace měla dostatečné prostředky k bezprostřednímu uhrazení svých krátkodobých závazků. Na grafu č. 10 lze vidět, že pokles finančních prostředků na bankovních účtech v roce 2015 způsobil významný skokový pokles ČPP.



Graf č. 10: Vývoj čistých pohotových prostředků 2012-2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

2.7.5 Analýza poměrových ukazatel

Poměrové ukazatele řadíme mezi nejčastěji používané metodické nástroje finanční analýzy. Kapitola je věnována výpočtům ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability jsou označovány jako ukazatelé ziskovosti. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, hlavní činnost neziskových organizací není provozována za účelem zisku a hospodářský výsledek je většinou roven nule. Oproti tomu vedlejší (ekonomická) činnost může skončit v zisku i ztrátě.

Tabulka č. 22: Ukazatele rentability

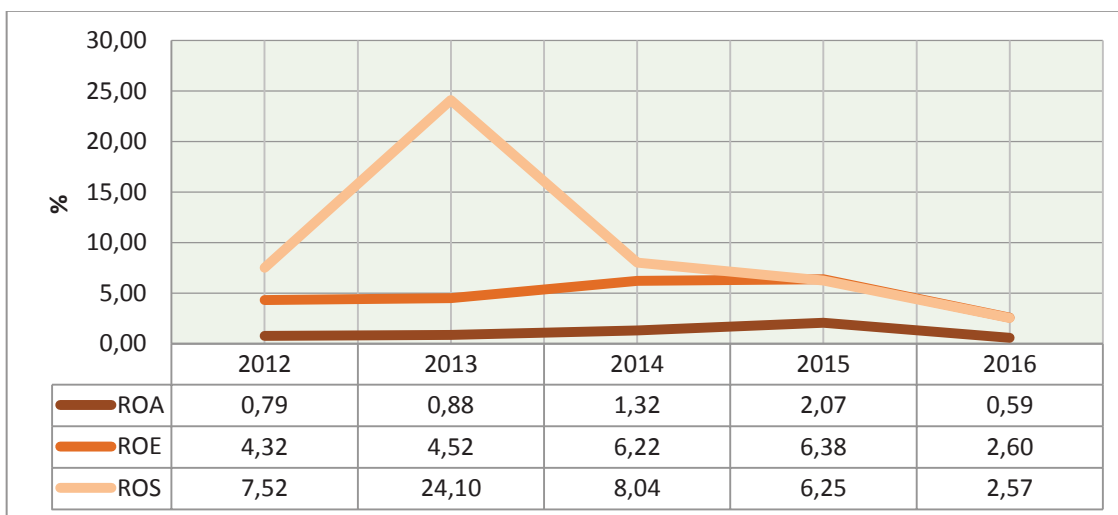
Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv (ROA)	0,79 %	0,88 %	1,32 %	2,07 %	0,59 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4,32 %	4,52 %	6,22 %	6,38 %	2,60 %
Rentabilita tržeb (ROS)	7,52 %	24,10 %	8,04 %	6,25 %	2,57 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Rentabilita aktiv (ROA) nebo též produkční síla vyjadřuje vztah mezi celkovými aktivy organizace vůči zisku bez ohledu na to, jakým způsob jsou tato aktiva financována. Podstatou je, aby organizace efektivně nakládala se svojí majetkovou bází. Z grafu č. 11 je zřejmé, že rentabilita aktiv se mimo roky 2014–2015 držela pod 1 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám říká, jak velký čistý zisk (EAT) připadne na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu. Z grafu č. 11 je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu měla v období 2012–2015 stoupající tendenci. V roce 2016 však došlo ke skokovému snížení na 2,6 % díky zvýšeným nákladům, které způsobily nižší čistý zisk.

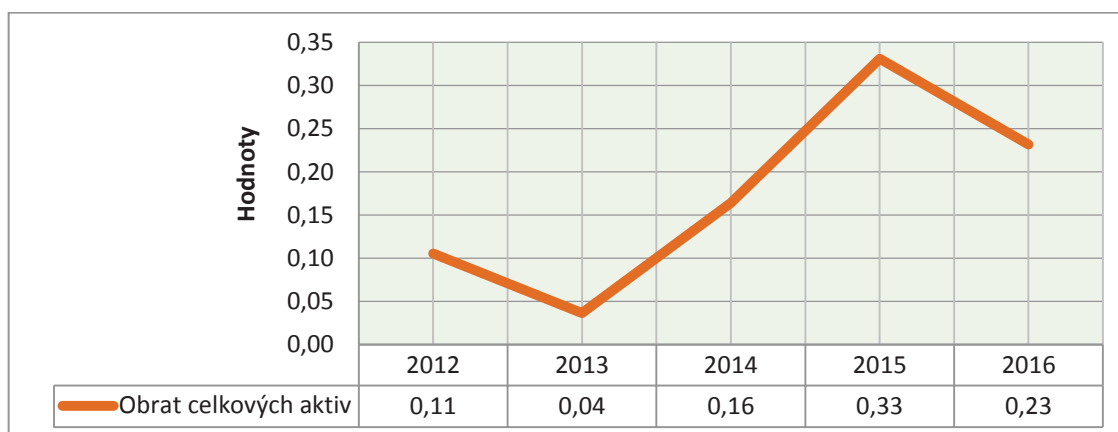
Rentabilita tržeb (ROS) nám říká, jak velký je čistý zisk připadající na jednu korunu tržeb. Jak z grafu č. 11 vyplývá, rentabilita tržeb byla ve sledovaném období velmi kolísavá. Nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2013 s 24,10 %, přičemž je v tomto roce měla organizace nejnižší tržby a zisk nad průměrnou úrovní. V dalších letech již rentabilita tržeb měla klesající charakter. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2016, a to 2,57 %, což bylo způsobeno nejnižším ziskem ve sledovaném období a nejvyššími tržbami.



Graf č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity organizace využívají při rozhodování, zda jsou aktiva využívány efektivně.

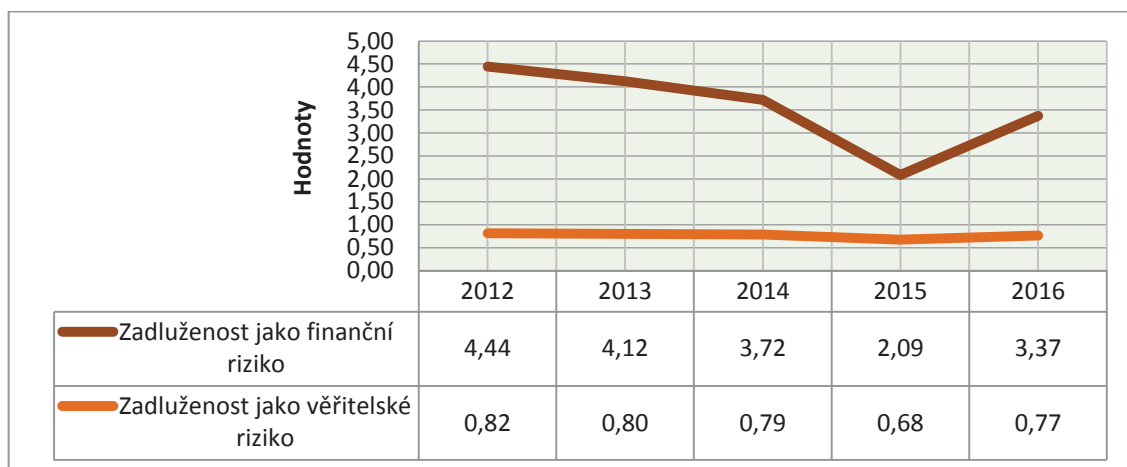


Graf č. 12: Vývoj obratu celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Na první pohled z grafu č. 12 by mohlo vyplývat, že organizace využívá svá aktiva neefektivně, jelikož dosahuje v průběhu sledovaného období velmi nízkých hodnot. Optimální interval pro tento ukazatel je v rozmezí hodnot 1,6–3,0. V případě neziskové organizace je nutné brát zřetel na skutečnost, že finanční prostředky na bankovních účtech může použít pouze v souladu s rozpočtovými pravidly a nesmí sloužit k jiným účelům, než je úhrada předem určených projektových nákladů. Investice finančních prostředků v podobě termínovaného vkladu by sice organizaci přinesla mimořádné výnosy, nicméně ty by musely sloužit k úhradě projektových nákladů anebo by o tyto výnosy byla krácena poskytnutá dotace. V obou případech by se hospodářský výsledek nezměnil.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám poskytují informace o poměru mezi vlastními a cizími zdroji organizace.



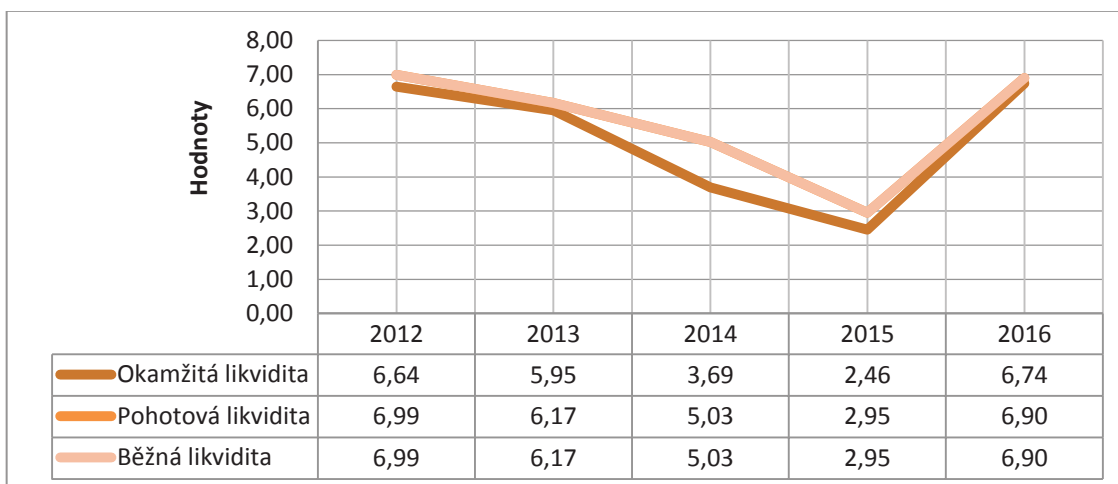
Graf č. 13: Vývoj zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Zadluženost I jako finanční riziko udává poměr vlastního kapitálu vůči všem cizím zdrojům. Ideální poměr hodnot je 1:1. Z grafu č. 13 vyplývá, že Liga lidských práv těchto hodnot nedosahuje. Cizí zdroje téměř po celé sledované období převyšují vlastní zdroje. Nejvíce v roce 2012, a to téměř 4,5krát, nejméně pak v roce 2015, kdy byl podíl cizích zdrojů pouze 2krát vyšší než podíl vlastních zdrojů. Organizace není klasicky zadlužena, nemá žádný provozní ani dlouhodobý bankovní úvěr. Do cizích zdrojů vstupují dotace z veřejných prostředků, které organizace v případě, že postupuje v souladu s pravidly donora, nemusí vracet, a které negenerují další náklady, jako jsou například úroky.

Zadluženost II jako věřitelské riziko udává poměr mezi cizími zdroji vůči celkovým aktivům. Z grafu č. 13 vyplývá, že poměr hodnot je po celé sledované období nižší než 1. V případě, že by organizace měla nějaké závazky vůči bankám nebo investorům, byla by po celé sledované období dostát svým závazkům.

Ukazatele likvidity

Likvidita je chápána jako schopnost majetku organizace přeměnit se na peníze. Existují tři druhy likvidity. Konkrétně to je oběžná, pohotová a běžná likvidita.



Graf č. 14: Vývoj likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů Ligy lidských práv)

Z grafu č. 14 je zřejmé, že pohotová likvidita je shodná s běžnou likviditou. Liga lidských práv jako maloobchodní organizace, která získává prodávané zboží formou darů, neúčtuje o zásobách.

Okamžitá likvidita měla v letech 2012–2015 klesající charakter. V roce 2016 došlo ke skokovému navýšení díky přijetí zálohové platby grantu na bankovní účet. Doporučené hodnoty u tohoto ukazatele se nacházejí v intervalu 0,2–0,5. Organizace po celou dobu dosahovala mnohonásobně vyšších hodnot. Platební neschopnost v jejím případě nehrozila.

Pohotová likvidita v letech 2012–2015 vykazovala klesající tendenci. V roce 2016 došlo k jejímu skokovému navýšení díky přijetí zálohové platby grantu na bankovní účet. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 1–1,5. Organizace po celou dobu dosahovala vyšších hodnot. Krátkodobé závazky byla organizace schopna splatit bez problémů obratem.

Běžná likvidita vykazovala ve sledovaném období stejný průběh jako pohotová likvidita. Doporučený interval pro tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí hodnot 2–3. S výjimkou roku 2015, kdy byla hodnota běžné aktivity rovna 2,95, byly hodnoty běžné likvidity minimálně dvojnásobné. Organizace tak byla po celou dobu schopna dostát svým závazkům.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce je věnována návrhu na rozšíření podnikatelských aktivit Ligy lidských práv v podobě založení nové prodejny Dobročinného obchodu Šuplig na území Brna. V jednotlivých částech jsou zakomponovány výsledky provedených analýz se získanými poznatky z rešerše literatury.

3.1 Titulní strana

Název obchodu:	Dobročinný obchod Šuplig II.
Provozovatel:	Liga lidských práv, z. s.
Právní forma:	zapsaný spolek
Identifikační číslo:	266 00 315
Předmět podnikání:	Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
Kontaktní telefon:	+420 776 816 228
Kontaktní email:	info@llp.cz
Webové stránky	new.llp.cz/suplig
Zahájení činnosti:	září 2019

3.2 Exekutivní souhrn

Cílem podnikatelského záměru je komplexní řešení otevření nové pobočky obchodu Šuplig, provozovaného Ligou lidských práv, která je současně majitelem. Nová pobočka se bude zabývat v souladu s konceptem trvale udržitelného rozvoje prodejem darovaných věcí (oblečení, knih, hraček, sportovního vybavené apod.), které ještě mohou posloužit novým majitelům. Výtěžek z prodeje bude sloužit k financování aktivit Ligy lidských práv.

Počáteční výdaje činí 62 577 Kč. Výdaje spojené s otevřením pobočky budou financované ziskem stávající prodejny Šupligu z roku 2018.

3.3 Popis podniku

Dobročinný obchod Šuplig II představuje místo, kam mohou lidé darovat nepotřebné věci v podobě čistého a neroztrhaného oblečení, knih, kuchyňského náčiní, hraček, kosmetiky apod. Přitom si mohou zakoupit něco z nabízeného zboží.

Cílem nové pobočky je zvýšit povědomí obyvatel o činnostech Ligy lidských práv a zároveň s tím informovanost o problematice ekologické módy.

Název, předmět a forma podnikání

Vzhledem k tomu, že název stávající pobočky je v Brně dobře zaveden, zůstane pro novou pobočku stejný název, a to Dobročinný obchod Šuplig II.

Předmětem činnosti je prodej použitého oblečení, šperků, knih, domácích potřeb, kosmetiky, hraček a sportovního vybavení. Zboží bude získáváno prostřednictvím individuálních dárců, kteří jej do obchodu sami přinesou či ho darují přes sbírku pořádanou jejich zaměstnavatelem.

Nová pobočka bude provozována jako vedlejší (podnikatelská) činnost na základě živnostenského oprávnění Ligy lidských práv, která je zapsaným spolkem. Takto tomu bude v prvním roce provozu. Pokud by se celkové tržby obou poboček blížily hranici pro to, aby se Liga musela stát plátcem DPH, byly by obě pobočky převedeny do vlastnictví LLP Vision, s.r.o., jehož 100 % společníkem je Liga.



Obrázek č. 9: Logo Dobročinného obchodu Šuplig (Zdroj: Liga lidských práv, 2019)

Vize a cíle obchodu

Vizí Dobročinného obchodu Šuplig je vybudovat v horizontu 5 let zavedenou komunitní provozovnu, kde se budou lidé poznávat, cítit se dobře a budou se sem rádi vracet. V rámci vytyčeného časového horizontu bude obchod postupně růst, jak v oblasti zisků, tak v oblasti oslovených klientů.

Misí Šupligu je motto „*Jde o radost*“ (Liga lidských práv, 2019).

Dlouhodobé cíle:

- v horizontu 5 let rozšířit počet prodejen v Brně na 3,
- každoročně zvýšit obrát o 10 %,
- na každé pobočce mít min. 1 zaměstnance na plný úvazek.

Krátkodobé cíle:

- otevření nové pobočky v září 2019,
- nábor a zaučení nových zaměstnanců a dobrovolníků do září 2019,
- získání minimálně 250 pravidelných zákazníků pro novou prodejnu do konce roku 2019,
- neztrátové hospodaření nové prodejny za období září-prosinec 2019.

Organizační struktura

Stávající organizační struktura je podrobně popsána v kapitole 2.5.2. S otevřením nové prodejny se základní struktura rozroste o nové pozice.

Nová prodejna přijme 2–3 nové zaměstnance na dohodu o provedení práce a také 2–4 dobrovolníky. Počet dobrovolníků je závislý na časových možnostech zaměstnanců. Cílem je pokrýt otevírací dobu od pondělí do pátku v době od 9:00 do 18:00. Vedoucí stávající i nové prodejny bude totožná. Zaměstnanci a dobrovolníci budou první tři měsíce provozu kolovat po obou prodejnách, aby se zaučili na stávající prodejně.

Charakteristika produktů

Hlavní podnikatelskou aktivitou je prodej darovaného zboží. Zpravidla se jedná o použité oblečení, obuv, textilie do domácnosti, knihy, drobnou elektroniku, hračky, sportovní vybavení, domácí potřeby, keramiku, šperky či kancelářské potřeby. Zboží je čisté, funkční a v případě oblečení neděravé. Kontrola probíhá při převzetí zboží od dárců.

3.4 Analýza trhu

Vnějšími vlivy z oblasti legislativní, sociální, ekonomické a technologické se detailněji zabývá PEST analýza v kapitole 2.2. V kapitole 2.3 proběhla analýza konkurenčního prostředí z pohledu vyjednávací síly zákazníku, dodavatelů, odběratelů či stávajících a potencionálních nových konkurentů. Vnitřním vlivům v podobě strategické interní analýzy se věnuje kapitola 2.4 a interním prostředním dle McKinseyho modelu „7S“ se zabývá kapitola 2.5. Strategie na základě silných a slabých stránek shrnutých ve SWOT analýze byla popsána v kapitole 2.6.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3, mezi nejvýznamnější konkurenty z řad neziskových organizací patří síť charitativních obchodů Baltazar provozovaných Diecézní charitou Brno a síť nadační obchody Veronica.

Charitativní obchod Baltazar

Silnými stránkami této sítě obchodů je celorepublikově známý název a činnost provozovatele, stabilní finanční zázemí organizace, neustálý přísun nově darovaného oblečení prostřednictvím sbírek na celém území České republiky a sběrných kontejnerů na textil. Dále sem patří sběrná místa a skladovací prostory.

Mezi slabé stránky lze zařadit vysokou cenu prodáváného zboží (oblečení, boty, hračky), omezený sortiment či neexistence nových forem marketingu (Facebook, Instagram apod.).

Nadační obchod Veronica

Silnými stránkami této sítě obchodů je zavedený název a činnost provozovatele, spolupráce s burzami oblečení a swapy, při nichž organizátoři vyberou a přinesou darované zboží přímo do obchodu. V neposlední řadě patří k výhodám také i umístění jedné prodejny ve vlastních prostorech v centru Brna a druhé v těsné blízkosti centra společně se skladovacími prostory.

Slabou stránkou může být propojení s ekologickou organizací a jejími činnostmi.

3.5 Obchodní plán

Primární obchodní plán je postaven na darovaném zboží. Lidé však nepřinesou zboží do prázdných prostor a z ekonomického hlediska by pronájem prostor měsíc před oficiálním zahájením prodeje zbytečně zvyšoval náklady. Z toho vyplývá, že první týden

po převzetí obchodních prostor bude probíhat zařizování prodejny a převoz části darovaného zboží ze stávající prodejny na Cihlářské ulici. Prodejna bude zařízena v podobném duchu jako stávající. Fotografie stávající provozovny lze vidět na obrázku č. 10. Poličky, palety, tyče a ramínka budou opatřeny darem prostřednictvím výzvy uveřejněné na stránkách Šupligu a Ligy. Součástí prodejny bude i zkušební kabinka, která vznikne v rohu místnosti zavěšením dvou závěsů. Před zkušební kabinkou bude umístěno zrcadlo. V případě potřeby budou dokoupeny stojany na kabáty a šaty. Prodejní pult bude vytvořen z nevyužívaného psacího stolu z kanceláře v Lize. Dále zde bude terminál pro elektronickou evidenci tržeb a pokladna. Zákazníci budou moci za zboží platit pouze hotově.



Obrázek č. 10: Obchodní prostory Šuplig (Zdroj: Liga lidských práv, 2019)

Otevření nové prodejny je plánováno na druhý týden v září 2019. Pro získání zboží budou osloveni zaměstnanci již spolupracujících firem, kteří mohou ve vybrané dny formou sbírky přinést oblečení a další nepotřebné věci na sbírku pořádanou Ligou za účelem rozjezdu nové prodejny.

Načasování zahájení provozu nové pobočky je směřováno záměrně na konec léta, kdy s přicházejícím podzimem lidé obměňují šatník a třídí nepotřebné věci.

Pokud má být nabízené zboží konkurenceschopné, je potřeba přijímat do prodeje pouze takové, které splňuje základní hygienické normy, je vyrobeno z kvalitních materiálů (oblečení) a je plně funkční (v případě hraček a domácích potřeb). Špinavé, děravé či zapáchající oblečení si zákazníci nebudou chtít vyzkoušet, natož si ho odnést domů. Nabízené zboží bude přizpůsobováno ročnímu období.

3.6 Marketingový plán

Tato kapitola je věnována marketingové a komunikační strategii nové prodejny. Nová prodejna bude otevřena na trhu, který se vyznačuje zavedenou konkurencí. Nová prodejna tak bude usilovat o získání pravidelných klientů a dárců, protože jsou pro její budoucí rozvoj nepostradatelní. Marketingová strategie bude zaměřena na naplňování jejich potřeb, požadavků a očekávání. Strategie umožní efektivní alokaci omezených finančních zdrojů organizace za účelem zvýšení prodeje a také udržení si konkurenčních výhod. Zacílení segmentu trhu v marketingovém výzkumu proběhne pomocí marketingového mixu, který je definován tzv. 4P neboli podrobným popisem výrobku, cenou, propagací a místem.

3.6.1 Produkt

Produkt je stěžejním bodem marketingového mixu. Jedná se o zboží, které je nabízeno zákazníkům v kamenné prodejně. U dobročinných obchodů zákazníci kombinují užitek z nákupu zboží s pocitem, že svým nákupem podpořili činnost neziskové organizace. V tomto případě se jedná o organizace chránící práva občanů v České republice. Samotný nákup zboží může být podpořen doplňkovými efekty, jež uspokojují další potřeby zákazníka.

Produktem jsou ve většině případů použité věci a oblečení. Produkt dělíme do 4 úrovní:

- jádro produktu – představuje ho základní úroveň produktu, tedy použité věci (oblečení, knihy, domácí potřeby, hračky, kosmetika, šperky atd.);
- formální produkt – k základnímu produktu se přidávají doplňkové funkce, kterými jsou vzhled prodejny, otvírací doba, reklamační řád či možnost zboží vyzkoušet ve zkušební kabině;
- rozšířený produkt – jedná se o speciální služby nad rámec, například zapůjčení věcí stálým zákazníkům na vyzkoušení domů do druhého dne či rezervace vybraného zboží;
- úplný produkt – jedná se o souhrn všech poskytovaných produktů a doplňkových služeb. Zákazníci nepřicházejí pouze za účelem nákupu zboží, ale také proto, že se při nákupu cítili dobře, jednání zaměstnanců bylo vstřícné a přátelské.

Noví zákazníci budou po příchodu pozdraveni zaměstnancem prodejny, který jim představí prodejní koncept a v krátkosti také aktivity organizace, kterou svým nákupem podpoří. Poté nechá zákazníka samostatně vybírat zboží a bude mu v případě dotazů k dispozici. Při odchodu zákazníkovi poděkuje za návštěvu a popřeje mu krásný zbytek dne, i když si zákazník nic nekoupil.

Provozní doba prodejny je stanovena od pondělí do pátku v době od 9:00 do 12:00 a od 13:00 do 18:00. O víkendech je prodejna uzavřena.

3.6.2 Cena

Jedním z nejdůležitějších faktorů marketingové strategie je správné nastavení cenové politiky. Při její tvorbě bylo vycházeno z průzkumu cen u konkurence, ať klasicky komerční či neziskové. Pro navržení optimální ceny jednotlivých druhů zboží byla využita benchmarkingová metoda. Z průzkumu cen u konkurentů v případě oblečení vyplynulo, že obvyklá cena se pohybuje mezi 50–100 Kč za kus, u dětského zboží je to 30–50 Kč za kus. Podrobný ceník je uveden v tabulce č. 23. U nestandardních věcí jako jsou například kufry, psací stroje, projektory, tahací harmoniky apod., budou ceny stanoveny individuálně dle uvážení zaměstnanců obchodu.

Tabulka č. 23: Ceník nové prodejny Šupligu

Ceník	
Pohlednice, přání	5 Kč
Knihy, sklenice, hrníčky, hračky, DVD, kuchařské nádobí	10 Kč
Spodní prádlo, dětské letní oblečení	20 Kč
Šály, kravaty, rukavice, čepice, šperky, vázy	30 Kč
Trička, halenky, košile, dětské zimní oblečení, kabelky	50 Kč
Šaty, kalhoty, saka, svetry, boty	70 Kč
Kabáty, zimní bundy, lyžařské oblečení	100 Kč
Keramické čajové sety	250 Kč
Sportovní vybavení, elektronika	100-250 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ceník jednotlivých položek v tabulce č. 23 zohledňuje jak cenovou politiku stávající prodejny, tak cenovou politiku konkurence. Ceny budou neměnné. Jednou měsíčně bude uspořádán výprodej, kdy bude všechno zboží za 30 Kč. Termín bude vyhlášen max. 3 dny předem, aby zákazníci záměrně nečekali na slevu.

3.6.3 Propagace

Propagace je způsob, jakým může organizace dát o své činnosti vědět veřejnosti a podpořit tak rozvoj nové prodejny a prodeje zboží. Existuje mnoho forem propagace. Vybraná forma by měla vycházet z možností organizace.

Otevření nové prodejny Šupligu bude propagováno na facebookových stránkách Ligy lidských práv a Šupligu průběžně celý měsíc před otevřením. Po otevření bude prodejna spolu se stávající prodejnou propagována kromě facebookových stránek i na webových stránkách Šupligu.

Za vlastní náklady bude vytištěno cca 1 000 kusů letáků formátu A5, které budou umístěny ve stávající prodejně Šupligu, na Základní škole Stará a v divadle Radost, které se nachází v blízkosti nové prodejny. Dále je v plánu oslovení recepce Finančního úřadu a IBC na Příkopě, s žádostí o distribuci letáků s informacemi o nové prodejně dobročinného obchodu.

3.6.4 Místo

Výběr prodejního místa se řídil dvěma aspekty. Prvním z nich byla cena za měsíční nájem a s ním spojené náklady na energie, druhým snadná dostupnost veřejnou dopravou a autem. Pro novou prodejnu byly vybrány obchodní prostory na ulici Křenová. Jedná se o prodejnu v těsné blízkosti zastávky tramvají 2, 4, 9, 11 a s neplaceným parkováním přímo v ulici. Cílovou skupinou jsou mimo obyvatele čtvrti Zábrdovice, která prochází rozsáhlou restrukturalizací, obyvatelé čtvrtí Židenice, Maloměřice a Vinohrady. Pronájem bude uzavřen na dobu neurčitou s výpovědní dobou 3 měsíce.

Dům, kde se prostory nacházejí, v současnosti prochází rekonstrukcí. Prostory tedy nebude nutné nijak opravovat ani malovat, jsou ihned k využití. Celková výměra prodejny je 24 m² vč. sociálního zázemí pro zaměstnance. Měsíční nájem je 10 000 Kč bez energií.

3.7 Finanční plán

Finanční plán je stěžejní částí podnikatelského plánu i diplomové práce. Obsahuje detailní přehled o nákladech a výnosech spojených s rozjezdem nové prodejny. Získané informace budou sloužit vedení organizace jako podklad pro rozhodnutí, zda má smysl, případně za jakých podmínek, novou prodejnu otevírat. Prvně jsou představeny možnosti financování a počáteční náklady. Druhým krokem je zpracování prognózy měsíčního

a ročního odhadu tržeb ve třech variantách, a to optimistické, realistické a pesimistické. Ve zmíněných variantách bude vypracováno také cash flow záměru společně s výkazem zisku a ztrát.

3.7.1 Zdroje financování

Členové organizace se rozhodli, že otevření nové prodejny musí být financováno pouze z vlastních zdrojů organizace. Konkrétně se bude jednat o tržby stávající prodejny Šupligu a nerozděleného zisku z vedlejší činnosti v roce 2018.

3.7.2 Počáteční výdaje

Část vybavení jako je nevyužitý kancelářský stůl a 2 židle, notebook, mobilní telefon se pouze přemístí ze skladu v kanceláři do prodejny. Poplatek za reprodukci hudby bude nulový. Liga jako nezisková organizace požádá OSA, stejně jako tomu bylo u stávajícího prodejny, o odpuštění poplatku. Prostory prodejny jsou nové a vymalované, není tedy třeba žádných stavebních úprav. Výdaje spojené se zavedením prodejny jsou uvedeny v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24: Výdaje před otevřením prodejny

Položka	Cena (v Kč)
Webové stránky (1/2 nákladů)	174
Propagace + polep výlohy	2 000
Pokladní systém EET	3 500
Varná konvice	500
Věšák na kabáty	1 000
Zrcadlo (š. 38 x v. 128 cm)	580
18x recyklovaná paleta vč. dopravy	2 287
2x stojan s kolečky	698
Příruční pokladna	300
Paravan	895
Pohonné hmoty při převážení vybavení a věcí	1 500
Mzdové náklady na zařízení prodejny (80 hodin)	19 143
Provize realitní kanceláři	10 000
Kauce na nájem prostor (2měsíční)	20 000
Celkové náklady	62 577

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7.3 Provozní náklady

Tato kapitola se zabývá měsíčními a ročními fixními náklady na provoz prodejny. V provozních nákladech je zahrnut především nájem včetně spotřeby energií, dále internet, provoz EET a kancelářské potřeby. Mzdové náklady zaměstnanců nové prodejny vychází z průměrných měsíčních mezd v roce 2018 u stávající prodejny. Stejný postup byl zvolen i u stanovení nákladů na účetní tým, který zpracovává mzdy, přebírá a účtuje tržby apod. Otevírací doba je stejná jako u stávající pobočky a mimo zaměstnance plánuje organizace využít i práci dobrovolníků.

Tabulka č. 25: Provozní náklady

Položka	Cena za měsíc (v Kč)	Cena za rok (v Kč)
Nájem	10 000	120 000
Spotřeba vody, elektrické energie	1 000	12 000
Internet	300	3 600
Vodafone ePokladna Mini	180	2 160
Mzdové náklady (zaměstnanci prodejny)	16 513	198 156
Mzdové náklady (účetní)	2 200	26 400
Kancelářské potřeby	100	1 200
Celkové náklady	30 293	363 516

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7.4 Předpokládané měsíční výnosy

V případě prodejny s použitým zbožím a oblečením je nutné počítat se sezónními výkyvy v tržbách. Sezónnost nákupů je také jedním z důvodů, proč je vhodné novou prodejnu otevřít od září. V letních měsících dochází každoročně k poklesu tržeb, který je způsoben tím, že je čas dovolených a studenti odjíždějí mimo Brno.

Výnosy prodejny jsou kalkulovány v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Pro rok 2019 jsou tyto uvedeny v tabulce č. 26 a pro rok 2020 v tabulce č. 27. Tyto kalkulace budou použity i při sestavování cash flow pro první rok provozu. Optimistická varianta vychází z predikce tržeb stávající prodejny a předpokládá, že od prvního měsíce budou ve stejné výši. Pesimistická varianta vychází z tržeb roku 2014 při zahájení činnosti ve stávající prodejně Šupligu. Liga přebírala již zavedenou prodejnu s komisním zbožím. Nová prodejna sice nemá pravidelné zákazníky, ale může vycházet ze zavedeného jména stávající prodejny. Poslední, realistická varianta, představuje průměrnou hodnotu mezi optimistickou a pesimistickou variantou.

Tabulka č. 26: Vývoj měsíčních tržeb 2019 (v Kč)

Rok	2019				Celkem
Měsíc	9	10	11	12	
Optimistická varianta	49 845	60 246	48 259	38 520	196 870
Pesimistická varianta	31 645	32 521	30 541	35 576	130 283
Realistická varianta	40 745	46 384	39 400	37 048	163 577

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 27: Vývoj měsíčních tržeb 2020 (v Kč)

Rok	2020								Celkem
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	
Optimistická varianta	41 151	50 260	50 751	53 370	45 917	38 395	33 161	45 567	358 572
Pesimistická varianta	40 366	35 286	22 512	27 535	18 445	45 529	24 817	22 698	237 188
Realistická varianta	40 759	42 773	36 632	40 453	32 181	41 962	28 989	34 133	297 880

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7.5 Cash flow

Plán cash flow pro první rok po otevření nové prodejny je zpracován z pohledu realistické varianty tržeb přímou metodou za jednotlivé měsíce.

Tabulka č. 28: Cash flow 1. rok (v Kč)

Položka	Rok	2019				2020							
	Měsíc	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Hotovost na začátku měsíce		63 000	6 801	22 891	31 998	41 506	58 051	77 957	91 795	109 840	118 512	135 854	139 450
<i>Tržby z prodeje</i>		<i>40 745</i>	<i>46 384</i>	<i>39 400</i>	<i>39 801</i>	<i>46 839</i>	<i>50 199</i>	<i>44 130</i>	<i>48 338</i>	<i>38 965</i>	<i>47 635</i>	<i>33 889</i>	<i>40 865</i>
<i>10% převod na sbírkový účet</i>		<i>4 075</i>	<i>4 638</i>	<i>3 940</i>	<i>3 980</i>	<i>4 684</i>	<i>5 020</i>	<i>4 413</i>	<i>4 834</i>	<i>3 897</i>	<i>4 764</i>	<i>3 389</i>	<i>4 087</i>
Tržby započitatelné do CF celkem		36 671	41 745	35 460	35 820	42 155	45 179	39 717	43 504	35 069	42 872	30 500	36 779
<i>Investiční výdaje</i>		<i>62 577</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Mzdové výdaje</i>		<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>	<i>18 713</i>
<i>Provozní výdaje</i>		<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>	<i>11 580</i>
Výdaje celkem		92 870	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293	30 293
Cash flow		6 801	22 891	31 998	41 506	58 051	77 957	91 795	109 840	118 512	135 854	139 450	150 022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 29: Plán cash flow na 3 roky (v Kč)

Položka	Rok	09-12/2019			01-12/2020			01-12/2021		
	Varianta	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Hotovost na začátku roku		63 000	63 000	63 000	61 389	28 947	-3 494	323 927	146 219	-31 489
<i>Tržby z prodeje celkem</i>		<i>202 375</i>	<i>166 329</i>	<i>130 283</i>	<i>696 800</i>	<i>535 392</i>	<i>373 985</i>	<i>786 426</i>	<i>589 555</i>	<i>392 684</i>
<i>10 % z tržeb na sbírkový účet</i>		<i>20 238</i>	<i>16 633</i>	<i>13 028</i>	<i>69 680</i>	<i>53 539</i>	<i>37 399</i>	<i>78 643</i>	<i>58 956</i>	<i>39 268</i>
Tržby započitatelné do CF celkem		182 138	149 696	117 255	627 120	481 853	336 587	707 783	530 600	353 416
<i>Investiční výdaje</i>		<i>62 577</i>	<i>62 577</i>	<i>62 577</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Mzdové výdaje</i>		<i>74 852</i>	<i>74 852</i>	<i>74 852</i>	<i>224 556</i>	<i>224 556</i>	<i>224 556</i>	<i>224 556</i>	<i>224 556</i>	<i>224 556</i>
<i>Provozní výdaje</i>		<i>46 320</i>	<i>46 320</i>	<i>46 320</i>	<i>140 025</i>	<i>140 025</i>	<i>140 025</i>	<i>142 156</i>	<i>142 156</i>	<i>142 156</i>
Výdaje celkem		183 749	183 749	183 749	364 581	364 581	364 581	366 712	366 712	366 712
Cash flow		61 389	28 947	-3 494	323 927	146 219	-31 489	664 998	310 106	-44 785

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 29 představuje cash flow nové prodejny na první tři roky provozu z pohledu všech tří variant.

3.7.6 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát

Stejně jako u cash flow bude i výkaz zisku a ztrát zpracován ve třech variantách, a to optimistické, realistické a pesimistické. Ve všech uvedených variantách musí být v každém roce 10 % z tržeb prodejny převedeno na sbírkový účet vedený Jihomoravským krajem. Do výnosů ve výkazu zisku a ztrát tak vstoupí pouze 90 % z celkových tržeb daného roku.

Náklady v prvním roce jsou oproti cash flow očištěny od kauce na nájem, jelikož ta je v účetnictví vedena jako pohledávka, a nikoliv jako náklad. Tržby i náklady v roce 2019 jsou uvedeny pouze za 4 měsíce provozu nové prodejny.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4.3, vývoj tržeb v posledních 4 letech odpovídal vývoji HDP, proto predikce tržeb u optimistické varianty je odvozena od jeho prognóz.

Tabulka č. 30: Plánovaný výsledek hospodaření, optimistická varianta (v Kč)

Výkaz zisku a ztrát	2019	2020	2021
Výnosy	182 138	627 120	707 783
Náklady	88 897	140 025	142 156
Mzdové náklady	74 852	224 556	224 556
Odpisy	0	0	
VH před zdaněním	18 389	262 539	341 071
Daň 19%	3 494	49 882	64 804
Daňový bonus	3 494	49 882	64 804
VH po zdanění	18 389	262 539	341 071

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě realistické varianty pro výpočet tržeb je vycházeno z průměrných tržeb v optimistické a pesimistické variantě.

Tabulka č. 31: Plánovaný výsledek hospodaření, realistická varianta (v Kč)

Výkaz zisku a ztrát	2019	2020	2021
Výnosy	149 696	481 853	530 600
Náklady	88 897	140 025	142 156
Mzdové náklady	74 852	224 556	224 556
Odpisy	0	0	
VH před zdaněním	-14 053	117 272	163 888
Daň 19%	0	22 282	31 139
Daňový bonus	0	22 282	31 139
VH po zdanění	-14 053	117 272	163 888

(Zdroj: Vlastní zpracování)

U pesimistické varianty byly pro výpočet tržeb za prvních 12 měsíců provozu prodejny použity data odpovídající tržbám v prvním roce otevření stávající prodejny Šupligu a následně je počítáno s meziročním 5 % nárůstem. Výsledná ztráta je způsobena nízkými tržbami. Pokud by se ztráta z prvního roku, kdy bude prodejna v provozu pouze 4 měsíce, v dalších 3 měsících následujícího roku výrazně nezmenšovala, může organizace snížit náklady na zaměstnance tím, že bude více využívat dobrovolníky. Tím by se ztráta v druhém roce zmenšila a třetí rok hospodaření by již nemusel být ztrátový.

Tabulka č. 32: Plánovaný výsledek hospodaření, pesimistická varianta (v Kč)

Výkaz zisku a ztrát	2019	2020	2021
Výnosy	117 255	336 587	353 416
Náklady	88 897	140 025	142 156
Mzdové náklady	74 852	224 556	224 556
Odpisy	0	0	0
VH před zdaněním	-46 494	-27 994	-13 296
Daň 19%	0	0	0
Daňový bonus	0	0	0
VH po zdanění	-46 494	-27 994	-13 296

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.8 Rizika

Každá podnikatelská aktivita sebou přináší jistou míru rizika, které může předpokládané výsledky negativně ovlivnit. Je tedy důležité identifikovat všechna rizika již v přípravné fázi, aby bylo možné předem podniknout kroky k eliminaci jejich dopadů.

Tato kapitola je věnována identifikaci rizik a zhodnocení míry jejich vlivu na aktivity nové prodejny Šupligu. Součástí jsou návrhy protiopatření na snížení těchto rizik. Prostřednictvím uplatňování protiopatření je organizace schopna předcházet potížím plynoucím z rizik. Pro hodnocení rizik byla zvolena metoda RIPRAN, jež analyzuje rizika podnikatelského záměru z pohledu vnějších vlivů působících na organizaci. Při definování rizik jsou využívány analýzy zpracované v předchozích kapitolách práce.

Tabulka č. 33: Pravděpodobnost a dopad rizika na organizaci

Rozmezí	Pravděpodobnost	Dopad
0-33 %	Malá	Malý
33-66 %	Střední	Střední
66-100 %	Velká	Velký

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro každé riziko je stanovena pravděpodobnost jeho výskytu (PV) a míra dopadu na riziko (D). Parametry jsou rozděleny do tří skupin – malá pravděpodobnost či dopad,

střední pravděpodobnost či dopad, vysoká pravděpodobnost či dopad. Pro přehled jsou uvedeny v tabulce č. 34. Každá z uvedených skupin se nachází ve vymezeném procentním intervalu. Rozmezí intervalu pro jednotlivé skupiny je vymezeno v tabulce č. 33.

Tabulka č. 34: Hodnocení rizik

	Malá pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Velká pravděpodobnost
Malý dopad	Malé riziko (MR)	Malé riziko (MR)	Střední riziko (SR)
Střední dopad	Malé riziko (MR)	Střední riziko (SR)	Velké riziko (VR)
Velký dopad	Střední riziko (SR)	Velké riziko (VR)	Velké riziko (VR)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě parametrů v tabulce č. 33 bude sestavena matice hodnocení rizik (HR), která charakterizuje velikost rizika. Velikost rizika je v tabulce č. 35 rozdělena do tří kategorií - malé, střední a vysoké riziko.

Tabulka č. 35: Analýza rizik

Číslo	Název rizika – scénář	PV	D	HR	Opatření	Nová HR	Náklady na protipatření
T1	Ekonomická recese - pokles darovaných věcí	Velká	Velký	VR	Sbírký oblečení ve velkých firmách	SR	15 000 Kč
T2	Změny v legislativě ovlivňující podnikání neziskových organizací - vyšší daňové zatížení	Střední	Malá	MR	Monitorování legislativy, lobbying ve spolupráci s ostatními NNO	MR	3 000 Kč
T3	Žádná klientela nové pobočky - nízké tržby	Malá	Velký	SR	Účelná propagace, úprava ceníku, příjemná nákupní atmosféra	MR	3 000 Kč
T4	Nová konkurence z řad neziskovek - snížení darovaných věcí a tržeb	Střední	Střední	SR	Příjemná nákupní atmosféra, individuální přístup	MR	0 Kč
T5	Zánik Ligy lidských práv	Střední	Velký	SR	Změna vedení organizace, efektivnější fundraising, založení s.r.o.	MR	132 400 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V kapitole 2.6 byly v rámci SWOT analýzy charakterizovány hrozby organizace. Tyto hrozby mohou být chápány jako možná rizika zamýšleného podnikatelského plánu. Jednotlivým hrozbám je v tabulce č. 35 přiřazen předpokládaný scénář průběhu. Scénářům je přiřazena velikost pravděpodobnosti, se kterou dojde k jejich naplnění a také míra dopadu na podnikatelský plán. Na základě kombinace uvedených dvou parametrů je v souladu s tabulkou č. 34 určena hodnota rizika. Ke každé z hrozeb je přiřazen návrh opatření vedoucí k eliminaci dopadů včetně nákladů s nimi spojenými. Na základě zavedení opatření k eliminaci dopadů hrozících rizik je stanovena nová hodnota rizika.

4 DISKUZE

V úvodní části práce byly položeny tři výzkumné otázky, na něž se tato práce snažila hledat odpovědi.

Je na trhu prostor pro další dobročinný obchod s použitým zbožím?

Ano, na trhu je prostor pro další obchod s použitým zbožím.

Trend udržitelného a odpovědného přístupu ke zdrojům v posledních letech nabývá na intenzitě. V souladu s tímto trendem posiluje význam udržitelnosti v módě, s čímž souvisí nárůst počtu prodejen s použitým zbožím. Jak vyplynulo z marketingového mixu a SWOT analýzy, konkurenční výhodou dobročinného obchodu Šuplig je oproti komerčním subjektům jeho provázanost s Ligou lidských práv. Nakupujícím a dárcům použitých věcí přináší přidanou hodnotu vědomí, že výnosy z prodeje slouží k financování bohumilných aktivit organizace. Tento princip podpory dobročinných organizací funguje i jinde ve světě. Úspěšný příklad představuje americká charitativní organizace Goodwill Industries International, Inc., založená v roce 1902 (Goodwill, 2019), která výtěžek z prodeje darovaných věcí používá k podpoře tvorby nových pracovních míst pro osoby s nízkou pravděpodobností uplatnění na trhu práce. Příkladem z Evropy mohou být britské charitní obchody Červeného kříže (British Red Cross, 2019) či rozsáhlá síť nizozemských obchodů s označením Kringloop, kde jsou darované věci od oblečení po nábytek za nízké ceny dále prodávány s cílem omezit plýtvání zdroji. Závěr, že trh nabízí prostor pro další obchod s použitým zbožím, se shoduje s obsahem článku Hlízové (2019), v němž uvádí, že oblečení „z druhé ruky“ se v současnosti stává fenoménem ať již z důvodu udržitelnosti, tak kvality, jež tzv. rychlá móda produkována nadnárodními módními řetězci většinou nenabízí.

Jaká je nutná výše finančních prostředků pro otevření nové pobočky?

Počáteční náklady spojené s otevřením nové pobočky činí 62 577 Kč.

Uvedené náklady jsou spojené s vybavením prodejny, nájmem na první měsíc a kaucí. Finanční analýza pracuje s cash flow na měsíční bázi. Výpočty v rámci práce neodrážejí skutečnost, že tržby nejsou každý den stejné. Rozjezd prodejny v prvních dnech může být pozvolnější. V první polovině měsíce, v němž bude nová prodejna otevřena, musí organizace uhradit nájem včetně energií na další měsíc provozu ve výši 11 000 Kč. Kalkulace počátečních nákladů by tedy měla zahrnovat finanční rezervu pro

případ, že tržby v prvních dvou týdnech otevření obchodu nebudou stačit na úhradu nájmu a energií.

Je organizace schopna pokrýt případnou ztrátu v prvním roce provozu, případně z jakých zdrojů?

Ano, organizace je schopna pokrýt případnou ztrátu v prvním roce provozu.

Prvním rokem z pohledu účetnictví je rok 2019. Předpokládáme, že nová prodejna nebude mít první čtyři měsíce žádné tržby. Počáteční náklady jsou 42 577 Kč, kauce na nájem ve výši 20 000 Kč do výpočtu není zahrnuta, jelikož z pohledu účetnictví se jedná o pohledávku nikoliv náklad. Provozní náklady za první čtyři měsíce provozu tvoří 121 172 Kč. Maximální výše ztráty v prvním roce by byla 163 749 Kč. Z finanční analýzy vyplynulo, že k pokrytí počátečních nákladů a tedy i ztráty organizace použije zisk stávající prodejny z roku 2018 ve výši 75 682 Kč. Zbývající část nákladů ve výši 88 067 Kč může financovat z výnosů stávající prodejny v roce 2019. Z predikce tržeb a nákladů pro rok 2019 vyplývá, že stávající prodejna dosáhne většího zisku než v roce 2018, proto pokrytí případné ztráty nové pobočky v prvním roce provozu nepředstavuje pro organizaci problém.

V rámci finanční analýzy bylo provedeno zkoumání vybraných ukazatelů. Výsledky se zpravidla neshodovaly s doporučenými hodnotami.

Pro zadluženost z pohledu věřitelského rizika je doporučen ideální poměr mezi vlastními a cizími zdroji 1:1. U Ligy lidských práv poměr cizích zdrojů nad vlastními po celé sledované období výrazně převažoval. Z pohledu výrobního podniku by se jednalo o předlužený subjekt. Nicméně při bližším zkoumání je patrné, že organizace nemá žádné půjčky a cizí zdroje představují dotace z veřejných prostředků, což je pro nestátní neziskové organizace typické. Pokud by však organizace dosáhla vyváženého poměru mezi cizími a vlastními zdroji, posílilo by to ekonomickou stabilitu a nezávislost organizace.

Organizace drží z pohledu doporučených hodnot velkou část likvidních prostředků na bankovních účtech. Hodnoty pro okamžitou likviditu by neměly být mimo interval 0,2-0,5. V případě Ligy se pohybovaly v rozmezí 2,46-6,74. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu se nacházejí v intervalu 1-1,5 a pro běžnou likviditu 2-3. Liga měla stejné hodnoty pro pohotovou i běžnou likviditu v rozmezí 2,95-6,99.

Z pohledu výrobního podniku drží zbytečně hotovost, kterou by mohla investovat do jiných aktivit. U nestátní neziskové organizace jsou vzhledem ke struktuře zdrojů uvedené výsledky běžné. Organizace nemůže se zálohovými platbami grantů či prostředky na sbírkových účtech libovolně nakládat. Granty jsou zpravidla kráceny o výnosy, které projekt včetně úročení bankovního účtu generuje. Prostředky ze sbírkových účtů mohou být použity pouze na úhradu nákladů určených sbírkou.

Zpracovaný podnikatelský záměr se zaměřil na proveditelnost plán. Vzhledem k dané struktuře byly opomenuty dopady zvýšených výnosů z vedlejší činnosti. Z prognóz tržeb vyplynulo, že organizace v druhé polovině roku 2020 dosahuje obrátu z vedlejší činnosti nad 1 mil. Kč v součtu za 12 po osobě jdoucích měsíců u výnosů za obě pobočky. Tím organizace naplní podmínku plynoucí ze zákona č. 253/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a stane se plátcem daně z přidané hodnoty (DPH). Kromě zvýšené administrativy být plátcem DPH organizaci přináší zvýšenou potřebu vlastních zdrojů, jelikož ve výzkumných projektech si jej nemůže uplatňovat jako způsobilý výdaj, a současně by si jej u těchto nákladů nemohla uplatnit ani odpočet u finančního úřadu. Nárok na odpočet nezisková organizace se zúženým základem daně může uplatnit pouze u ekonomické (vedlejší) činnosti (Zákon č. 253/2004 Sb.) a výzkumné granty spadají do hlavní činnosti organizace. Alternativou jak lze této situaci předejít je převedení obou poboček včetně převzetí smluvních závazků a mzdové agendy LLP Vision, s.r.o., jež Liga vlastní. Po zdanění zisku by byly prostředky formou daru převedeny do Ligy, která by i nadále nebyla plátcem DPH.

Jedním z rizik, jež ovlivní provoz obou prodejen Šupligu, je ukončení činnosti Ligy lidských práv. Pokud k této situaci skutečně došlo, existují dvě možnosti, jak v podnikatelském záměru pokračovat. První alternativou je založení nové společnosti, která se stane provozovatelem obou obchodů. Název obchodu, nájemní smlouvy a zaměstnanci budou převedeni na novou společnost. Zaměstnanci Šupligu mohou spatřovat výhodu v tom, že zisk po zdanění již nebude odváděn na jinou činnost organizace a budou o použití výnosů rozhodovat sami. Nevýhodou dané varianty je neprovázanost s neziskovou organizací, což může zapříčinit odliv dárců použitých věcí. Lidé nebudou vidět v darování věcí Šupligu přidanou hodnotu, jelikož se z něj stane komerční subjekt podnikající za účelem zisku, a věci darují konkurenčním dobročinným obchodům. Odliv dárců značí nové náklady spojené s pořízením zboží a celkovou změnu

strategie obchodu. Druhou možností, jak zachovat Šuplig po ukončení činnosti Ligy lidských práv, představuje převedení prodejen včetně všech náležitostí a zaměstnanců pod jinou neziskovou organizace. Koncept prodejen by v rámci této možnosti zůstal zachován.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo ekonomické zhodnocení rozšíření prodejní sítě Dobročinného obchodu Šuplig, který je provozován nestátní neziskovou organizací.

Záměrem práce bylo prostřednictvím zhodnocení ekonomické situace a analýzy prostředí organizace sestavit co nejrealističtější podnikatelský plán. Při sestavování podnikatelského plánu byl kladen důraz na ekonomickou a personální stránku záměru, jelikož Liga lidských práv jako nezisková organizace vlastní omezené prostředky, které může do záměru investovat. Zpracovaný plán by měl sloužit jako zdroj informací pro členy spolku, kteří budou rozhodovat o tom, zda se má za daných podmínek stávající prodejní síť rozšířit či nikoliv.

V teoretické části diplomové práce byly definovány základní pojmy týkající se plánování a struktury podnikatelského plánu. Dále zde byly popsány jednotlivé druhy analýz vnitřního a vnějšího okolí, jejichž faktory mohou ovlivnit úspěšnost záměru. Tato část práce zahrnovala i vymezení pojmu rizika a popis jednotlivých ukazatelů finanční analýzy.

Kapitola s názvem Analýza současného stavu byla věnována představení Ligy lidských práv, která se v rámci své hlavní činnosti věnuje ochraně lidských práv v oblasti zdraví, školství a policejního násilí. Po úvodním představení organizace následovalo zpracování analýz vnějšího okolí prostřednictvím PEST analýzy a konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Následovaly analýzy vnitřního prostředí a zhodnocení silných a slabých stránek organizace. Finanční analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát společně s vybranými ukazateli zhodnotily finanční zdraví organizace.

Kapitola s vlastními návrhy řešení představuje pracování vlastního podnikatelského plánu. Nejprve byla představena nová pobočka Dobročinného obchodu Šuplig a analyzováno její postavení na trhu. Dále byl zpracován obchodní a marketingový plán nové pobočky. V rámci finančního plánu byly představeny zdroje financování podnikatelského záměru, počáteční a provozní výdaje. Na základě prodejních zkušeností stávající pobočky byly navrženy tři varianty vývoje tržeb nové pobočky. Ke každé variantě bylo zpracováno cash flow společně s výkazem zisku a ztrát. V závěru kapitoly bylo pojednáno o rizicích a možnostech eliminace jejich dopadů na podnikatelský záměr.

Závěrečná část se věnovala vyhodnocení podnikatelského záměru a dopadům jednotlivých variant, kdy autorka zvážila další možnosti plynoucí z předpokládaných rizik. Lze konstatovat, že podnikatelský záměr v realistické variantě je proveditelný. V případě odlišného vývoje má Liga lidských práv nastaveny kontrolní mechanismy, aby včas rozhodla o zastavení ztrátového projektu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analýza. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/analýza>

Babiš převedl Mafru do svěrečnického fondu. *PHD, a.s.* [online]. Praha: PHD, a.s., © 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/02/babis-prevedl-mafu-do-sverenskeho-fondu/>

Baltazar. *Charita České republiky* [online]. Praha: Charita České republiky, © 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://dchb.charita.cz/baltazar/baltazar/>

CÍCHA, Petr. *Podnikatelský plán na založení drobného podniku* [online]. Brno, 2007 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/0doccg/?lang=cs>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí práce Martin Kryštof.

Co je to porterův model pěti sil? *JAKASI.CZ* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

Česká ekonomika v roce 2019. *Deloitte Česká republika* [online]. Praha: Deloitte, © 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-analytics/articles/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019.html>

Česko. *European Commission* [online]. Brusel: European Commission [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechia_cs

ČNB zvyšuje úrokové sazby. *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, © 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20181101_menove_rozhodnuti.html

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. uprav. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s.

ISBN 978-80-86929-44-6.

Donate and shop. *Goodwill Industries International, Inc.* [online]. Rockville: Goodwill Industries International, Inc, © 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <http://www.goodwill.org/about-us/>

Donate to a charity shop. *British Red Cross* [online]. London: British Red Cross, © 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z:

<https://www.redcross.org.uk/shop/donating-items-to-our-charity-shops>

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečník*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

Global Powers of Retailing. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* [online]. United Kingdom: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, © 2018 [cit. 2019-03-02]. 48 s. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>

HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

HIEBING, Roman G. a Scott W. Cooper. *How To Write A Successful Marketing Plan: a disciplined and comprehensive approach*. Lincolnwood, III., U.S.A.: NTC Business Books, c1990. 342 s. ISBN 0844231975

HLÍZOVÁ, Magdaléna. České & slovenské second handy: Malý protest proti konzumní společnosti. In: *Studenta.cz* [online]. 25. 3. 2019. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z:

<https://www.studenta.cz/life/ceske-slovenske-second-handy-maly-protest-proti-konzumni-spo/r~d4d889084a4f11e9b2a00cc47ab5f122/>

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s.

ISBN 978-80-247-2560-4.

- Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- Charitní prodejny. *Charita České republiky* [online]. Praha: Charita České republiky, © 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://dchb.charita.cz/baltazar/charitni-prodejny/>
- Chceme nechat trh se projevit. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, © 2003-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2017/cl_17_170406_holub_ekonomika90ct24.html
- Index závislosti v ČR a Praze. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993bd>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JIRÍČEK, Karel. *Využití Porterova modelu konkurenčních sil při návrhu strategie firmy* [online]. Brno, 2007 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=1706;studium=22835>.
- Diplomová práce. Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Ústav Marketingu a obchodu. Vedoucí práce Šárka Stojarová.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KELNAROVÁ, Jarmila a Eva Matějková. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 184 s. ISBN 978-80-247-3270-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-x.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDRES a Gary AMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Informační systém skutečných majitelů* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://issm.justice.cz/>
- NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2003. 208 s. ISBN 80-210-3090-9.

Otevírací doba a kontakty. *Nadace Veronica* [online]. Brno: Nadace Veronica [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://nadace.veronica.cz/page/kontakt.php>

Počet obyvatel Brno. *WANET s.r.o.* [online]. Valašské Meziříčí: WANET s.r.o. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9050/brno/pocet-obyvatel/>

Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích – 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2018>

Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu>

Podnikatelský plán krok za krokem. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, a.s., © 2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

Podnikatelská strategie. *ManagementConsulting.cz* [online]. Neratovice: ManagementConsulting.cz [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>

Pohyb obyvatelstva - 1. - 3. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2018>

Prognóza ČNB z dubna 2019. *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Průměrná mzda ve 3. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-3-ctvrtleti-2018>

Přehled zisků mandátů v %. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, © 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ps2017nss/ps53?xjazyk=CZ&xv=2>

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- Sdílená ekonomika. Bohatství bez vlastnictví. *Deloitte Česká republika* [online]. Praha: Deloitte, © 2017 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/sdilena-ekonomika-2017>
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Soustava soudů. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, © 2013 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.psfv.cz/cs/reseni-sporu/soudni-rizeni/soustava-soudu>
- Strategická situační analýza. *Ing. Radek Jonáš* [online]. Jihlava: Ing. Radek Jonáš [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- Strategie Ligy lidských práv 2019-2021*. Brno: Liga lidských práv, 2018.
- Šuplig. *Liga lidských práv* [online]. Brno: Liga lidských práv, © 2017-2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://new.llp.cz/suplig/>

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. 235 s.

ISBN 80-213-0922-9.

Techniky a metody finanční analýzy. *CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade, © 1997-2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

The 2018 Corruption Perceptions Index. *Transparency International: the global coalition against corruption* [online]. Berlin: Transparent International, 2019 [cit. 2019-02-28]. 16 s. ISBN 978-3-96076-084-9 Dostupné z:

<https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Corruption-Perceptions-Index-2018.pdf>

Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-01]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvtlet-2018>

Udržitelný rozvoj. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, © 2008–2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z:

https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

Ukazatele zadluženosti. *Mendlova univerzita* [online]. Brno: Mendlova univerzita [cit. 2019-01-31]. Dostupné z:

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=52867;lang=cz

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009.

ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Vyhláška č. 504 Ministerstva financí provádějící některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví ze dne 6. listopadu 2002.

VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení podniku I*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1992. 82 s. ISBN 80-214-0394-2.

Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2016>

Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2017>

Zákon č. 586/1992Sb., o dani z příjmu ze dne 20. listopadu 1992.

ŽŮROVEC, Michal. Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %. In: *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí, ©2005-2013 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>

ŽŮROVEC, Michal. MF letos očekává růst HDP o 2,6 %. In: *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí, ©2005-2013 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
KČ	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v ČR 2009-2018	50
Graf č. 2: Věková struktura obyvatel v ČR 2009-2017	51
Graf č. 3: Srovnání vývoje tržeb a HDP	59
Graf č. 4: Vývoj vybraných aktiv v letech 2012-2016	68
Graf č. 5: Struktura aktiv v letech 2012-2016	70
Graf č. 6: Struktura pasiv	71
Graf č. 7: Vertikální analýza pasiv	73
Graf č. 8: Vývoj výnosů	76
Graf č. 9: ČPK-Manažerský přístup	78
Graf č. 10: Vývoj čistých pohotových prostředků 2012-2016	78
Graf č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu	80
Graf č. 12: Vývoj obrátu celkových aktiv	80
Graf č. 13: Vývoj zadluženosti	81
Graf č. 14: Vývoj likvidity	82

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil	25
Obrázek č. 2: Vnitřní okolí podniku	28
Obrázek č. 3: Prvky hodnotového řetězce	29
Obrázek č. 4: Model 7S firmy McKinsey	31
Obrázek č. 5: Uživatelé finanční analýzy	34
Obrázek č. 6: Organizační struktura Ligy lidských práv, z. s.	44
Obrázek č. 7: Organizační struktura Ligy lidských práv, z. s.	62
Obrázek č. 8: Matice IE	66
Obrázek č. 9: Logo Dobročinného obchodu Šuplig	84
Obrázek č. 10: Obchodní prostory Šuplig	87

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza	32
Tabulka č. 2: Tvorba ČPK z pohledu manažera	37
Tabulka č. 3: Tvorba ČPK z pohledu investora	38
Tabulka č. 4: PEST analýza	45
Tabulka č. 5 Skutečný vývoj HDP v letech 2014-2018 a predikce ČNB.....	48
Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti	49
Tabulka č. 7: Potenciální klientela	56
Tabulka č. 8: Vývoj tržeb Šupligu 2014-2018	58
Tabulka č. 9: Predikce tržeb 2019-2021	58
Tabulka č. 10: Lidské zdroje Liga lidských práv	60
Tabulka č. 11: Matice IFE Šupligu	65
Tabulka č. 12: Matice EFE Šupligu	66
Tabulka č. 13: SWOT matice Dobročinného obchodu Šuplig	67
Tabulka č. 14: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč	69
Tabulka č. 15: Vertikální analýza aktiv	70
Tabulka č. 16: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč	72
Tabulka č. 17: Vertikální analýza pasiv	73
Tabulka č. 18: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč.....	75
Tabulka č. 19: Vertikální analýza VZZ.....	76
Tabulka č. 20: ČPK-manažerský přístup v tis. Kč.....	77
Tabulka č. 21: Čisté pohotové prostředky v tis. Kč.....	78
Tabulka č. 22: Ukazatele rentability	79
Tabulka č. 23: Ceník nové prodejny Šupligu	89
Tabulka č. 24: Výdaje před otevřením prodejny	91

Tabulka č. 25: Provozní náklady	92
Tabulka č. 26: Vývoj měsíčních tržeb 2019 (v Kč)	93
Tabulka č. 27: Vývoj měsíčních tržeb 2020 (v Kč)	93
Tabulka č. 28: Cash flow 1. rok (v Kč)	94
Tabulka č. 29: Plán cash flow na 3 roky (v Kč)	95
Tabulka č. 30: Plánovaný výsledek hospodaření, optimistická varianta (v Kč).....	96
Tabulka č. 31: Plánovaný výsledek hospodaření, realistická varianta (v Kč)	96
Tabulka č. 32: Plánovaný výsledek hospodaření, pesimistická varianta (v Kč).....	97
Tabulka č. 33: Pravděpodobnost a dopad rizika na organizaci	97
Tabulka č. 34: Hodnocení rizik	98
Tabulka č. 35: Analýza rizik.....	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Rozvaha Liga lidských práv, z.s. za rok 2016.....	I
Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát Ligy Lidských práv, z.s. za rok 2016	II
Příloha č. 3 Rozvaha Liga lidských práv, z.s. za rok 2015.....	III
Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztrát Ligy Lidských práv, z.s. za rok 2015	IV
Příloha č. 5 Rozvaha Liga lidských práv, z.s. za rok 2014.....	V
Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztrát Ligy Lidských práv, z.s. za rok 2014	IX
Příloha č. 7 Rozvaha Liga lidských práv, z.s. za rok 2013.....	XII
Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztrát Ligy Lidských práv, z.s. za rok 2013	XVI
Příloha č. 9 Výkaz zisku a ztrát Ligy Lidských práv, z.s. za rok 2012	XIX